

IDENTIFICATION DES OUTILS PERMETTANT LA RÉGÉNÉRATION DE L'ENVIRONNEMENT DANS  
LES STRATÉGIES D'AFFAIRES DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Par  
Jean-Philippe Lanctôt

Essai présenté au Centre universitaire de formation  
en environnement et développement durable en vue  
de l'obtention du grade de maître en environnement (M.env.)

Sous la direction de Marie-Chantal Vincent

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juin 2019

## SOMMAIRE

Mots clés : économie régénérative, développement durable, dix actions fondamentales de l'économie régénérative, système économique, net zéro

L'économie régénérative propose de fonder le système économique, utilisé par l'ensemble de la société, sur des notions écologiques dépassant le respect des trois sphères du développement durable (économie, social, environnement). Les externalités environnementales et sociales de l'activité humaine ont dépassé largement la capacité de support des écosystèmes. Il devient donc impossible pour la société de survivre seulement en éliminant les impacts environnementaux. Les nouveaux phénomènes tels que le zéro déchet, la carboneutralité et l'autosuffisance énergétique ne sont pas suffisantes pour assurer la durabilité du système économique. Ce point, nommé le *net zéro*, doit être dépassé pour redonner à la terre, ce que nous lui avons enlevé. Des efforts doivent ainsi être réalisés pour régénérer l'état des écosystèmes, de manière à permettre à la planète de satisfaire les besoins de la société actuelle et celles des générations futures.

L'atteinte de l'économie régénérative demande l'utilisation de dix actions fondamentales : fonder le système économique sur les principes des écosystèmes, favoriser les marchés de collaboration, tenir une vision holistique des intervenants, internaliser les coûts des externalités, tenir une vision de la valeur répartie sur huit formes du capital, remédier aux inégalités sociales, partager le pouvoir en atténuant les écarts de richesses, augmenter et diversifier les relations d'affaires localement, maximiser l'utilisation des ressources, puis réinvestir les économies dans le système économique.

Ce virement écologique doit notamment se faire par l'amélioration des stratégies d'affaire des entreprises. Pour ce faire, des outils peuvent être utilisés pour incorporer l'économie régénérative dans la stratégie d'affaire des entreprises. Par exemple, Fit For Futur business offre un outil public permettant aux entreprises d'améliorer leur stratégie d'affaires. L'outil permet d'établir des objectifs précis, d'identifier les méthodes pour les atteindre, puis de vérifier l'avancement de l'entreprise vers ces objectifs. L'outil permet ainsi de rapprocher progressivement une entreprise vers un modèle d'économie régénérative.

L'essai est appuyé notamment sur les recherches d'aménagement régénératif de Bill Reed, sur les recherches de la finance régénérative de John Fullerton, sur les recherches de la chaire de l'économie régénérative de l'Université de Louvain, puis sur la *blue économie* de Günter Pauli.

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont évidemment à madame Marie-Chantal Vincent, qui a su me guider tout au long de mon cheminement à travers cet essai. Elle est devenue une grande source d'inspiration, qui a chamboulé ma vision de la gestion environnementale. Elle m'a permis de développer ma vision systémique, me permettant d'analyser et gérer efficacement des problématiques environnementales, en minimisant les externalités négatives. Sa vision du cube du développement durable me suit maintenant dans tout ce que je fais.

Je tiens également à remercier ma partenaire, Camille Tanguay Lessard, qui a su m'épauler dans ma démarche, qui a su me motiver à réaliser ce périlleux travail, et qui m'a donné un grand coup de main par rapport à la forme et à la qualité du texte.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. PROPOSITION DE DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE .....	3
1.1 Définition de l'économie régénérative.....	3
1.2 Les cinq piliers de l'économie régénérative .....	5
1.2.1 Économie naturelle .....	6
1.2.2 Vision de la richesse .....	7
1.2.3 Égalités sociales .....	9
1.2.4 Économie locale.....	10
1.2.5 Économie circulaire.....	11
1.3 Comparaison du concept d'économie régénérative avec les principes du développement durable .....	13
2. ÉMERGENCE DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE .....	17
2.1 Certification <i>Benefit-Corporation</i> .....	17
2.2 Projet immobilier <i>Dockside Green</i> .....	18
2.3 L'économie bleue de Günter Pauli .....	19
2.4 Modèle d'affaires de <i>Patagonia</i> .....	23
3. IDENTIFIER LES OUTILS PERMETTANT L'UTILISATION DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE.....	27
3.1 Méthodologie d'analyse .....	27
3.2 La fleur .....	30
3.2.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative .....	31
3.3 Le guide <i>Future Fit Business Benchmark</i> .....	35
3.3.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative .....	36
3.4 Guide élémentaire de durabilité de l'organisme The Natural Step.....	41
3.4.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative .....	42
3.5 Norme ISO 14001.....	46
3.6 <i>EMAS easy</i> .....	50
3.6.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative .....	51

3.7 Retour sur les outils.....	54
4. RECOMMANDATIONS.....	54
CONCLUSION.....	58
RÉFÉRENCES .....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	63
ANNEXE 1 : Objectifs et indicateurs de l'outil futur-fit business, selon « ce que les entreprises doivent faire » .....	625
ANNEXE 2 : Objectifs et indicateurs de l'outil futur-fit business, selon « ce que les entreprises devraient faire » .....	69
ANNEXE 3 : Étapes de l'outil <i>EMAS easy</i> .....	73

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1.1 Trajectoire de l'économie développée par Bill Reed.....	4
Figure 1.2 Vision du développement durable.....	6
Figure 1.3 Pertes de revenus de travail engendrées par la pollution atmosphérique .....	7
Figure 1.4 Huit formes du capital.....	8
Figure 1.5 Problèmes sociaux liés aux inégalités régionales.....	9
Figure 1.6 Schéma de l'économie linéaire .....	11
Figure 1.7 Schéma de l'économie circulaire .....	12
Figure 1.8 Actions fondamentales de l'économie régénérative.....	14
Figure 2.1 Position de la certification <i>Benefit-Corporation</i> sur la trajectoire de l'économie.....	18
Figure 2.2 Position du projet immobilier <i>Dockside Green</i> sur la trajectoire de l'économie.....	19
Figure 2.3 Position du projet de restauration des mangroves sur la trajectoire de l'économie.....	20
Figure 2.4 Position du projet d'agriculture à production positive en eau potable, sur la trajectoire de l'économie .....	21
Figure 2.5 Exemple d'agriculture 3D.....	22
Figure 2.6 Position du projet d'agriculture 3D, sur la trajectoire de l'économie .....	23
Figure 2.7 Position du modèle d'affaires de <i>Patagonia</i> sur la trajectoire de l'économie .....	26
Figure 3.1 Résultat visuelle de l'outil la fleur du groupe <i>Climate initiative</i> .....	30
Figure 3.2 Représentation du progrès vers la durabilité selon <i>Natural Step Canada</i> .....	42
Figure 3.3 Représentation des quatre étapes du système de gestion environnemental selon la norme ISO 14001.....	47
Tableau 1.1 Comparaison des 17 principes du développement durable de l'ONU avec les 10 actions de l'ER .....	16
Tableau 3.1 Critères pour l'analyse de l'utilité des outils de développement durable.....	28
Tableau 3.1 Critères pour l'analyse de l'utilité des outils de développement durable (suite) .....	29
Tableau 3.2 Questionnaire pour l'analyse des outils de développement durable dans le contexte de l'économie régénérative .....	29
Tableau 3.3 Critères pour l'analyse de l'utilité de l'outil de La Fleur .....	31

Tableau 3.4 Comparaison des objectifs de l'outil de la fleur avec les principes du développement durable élaborés par l'ONU .....	33
Tableau 3.5 Questionnaire pour l'analyse de l'outil de La Fleur dans le contexte de l'économie régénérative.....	34
Tableau 3.6 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide <i>Future Fit Business Benchmark</i> .....	36
Tableau 3.7 Comparaison des objectifs de l'outil du guide <i>Future Fit Business Benchmark</i> avec les principes du développement durable élaborés par l'ONU .....	38
Tableau 3.8 Questionnaire pour l'analyse du guide <i>Future Fit Business Benchmark</i> dans le contexte de l'économie régénérative.....	39
Tableau 3.9 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide <i>Natural Step Canada</i> .....	43
Tableau 3.10 Comparaison des objectifs de l'outil du guide <i>The Natural Step Canada</i> avec les principes du développement durable élaborés par l'ONU .....	44
Tableau 3.11 Questionnaire pour l'analyse du guide <i>Natural Step Canada</i> dans le contexte de l'économie régénérative.....	45
Tableau 3.12 Critères pour l'analyse de l'utilité de la norme ISO 14001 .....	48
Tableau 3.13 Questionnaire pour l'analyse de la norme ISO 14001 dans le contexte de l'économie régénérative .....	49
Tableau 3.14 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide <i>EMAS easy</i> .....	51
Tableau 3.15 Questionnaire pour l'analyse du guide <i>EMAS easy</i> dans le contexte de l'économie régénérative .....	53
Tableau 3.16 Résultat des tests d'utilité et d'application à l'ER pour les outils de développement durable.....	54
Tableau 3.17 Comparaison des 10 actions de l'ER avec les initiatives émergentes .....	55
Tableau 3.18 Comparaison des 5 actions de l'ER non utilisés par les initiatives émergentes, avec l'utilité des outils de développement durable.....	56

## **LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGNES**

DD : Développement durable

DR : Développement régénératif

EC : Économie régénérative

ISO : Organisation international de normalisation

PE : Politique environnementale

PME : petite et moyenne entreprise

SE : Système économique

SGE : Système de gestion environnementale



## INTRODUCTION

Depuis l'industrialisation, plusieurs pressions anthropogéniques s'accumulent et génèrent des enjeux sociaux, économiques et écologiques tant à l'échelle mondiale que locale. On peut y associer notamment la commercialisation des biens et des services écosystémiques ou encore la surconsommation qui, entre, autre, excède la capacité de support des écosystèmes et augmente les émissions des gaz à effet de serre (GES). Toutefois, depuis plusieurs années déjà, le concept du développement durable propose de nouveaux principes axés sur l'équilibre entre les sphères sociales, économiques et environnementales. Cette vision gagne en popularité, s'insère dans les pratiques individuelles et collectives et même dans les modèles d'affaires des grandes et petites organisations.

Actuellement les sociétés tentent de faire un virement écologique en adoptant des stratégies d'affaires écologiques atténuant les externalités environnementales et sociales. L'économie mondiale se base encore sur l'exploitation de ressources non renouvelables, accélérant ainsi le processus de réchauffement climatique (Ressources naturelles Canada, 2018). Depuis maintenant quelques années, des entreprises ont décidé de s'engager dans un nouveau mouvement afin de rectifier leur trajectoire et de promouvoir le développement durable. En effet, certaines entreprises tentent d'intégrer le développement durable dans leurs décisions stratégiques. Notamment, c'est le cas de l'entreprise *Patagonia*, une entreprise de plein air qui a pour mission d'utiliser « leur entreprise, leurs investissements, leur voix et leurs imaginations » pour sauver la planète et rien de moins (*Patagonia*, 2018).

Dans cette optique, plusieurs chercheurs se sont intéressés à savoir comment réaliser la vision du développement durable imposant de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », dans la société actuelle. Leurs interrogations portaient essentiellement à savoir si l'atteinte d'une société zéro déchet et carboneutre, comme le défend le principe d'internalisation des coûts environnementaux du développement durable, est suffisant pour satisfaire les besoins des générations futures. Essentiellement, la réponse à cette question est négative. Le rythme effréné de l'exploitation des ressources de la planète tirée par le modèle de croissance capitaliste va bien au-delà du rythme de régénération des écosystèmes naturels (Garrić, 2017). Ainsi, le rythme d'épuisement des ressources augmente année après année. Le Jour du dépassement est un indice maintenant utile, pour évaluer à quel moment dans une année, l'exploitation des ressources dépasse la capacité de support des écosystèmes. Cette date qui était le 29 décembre en 1970, était rendu le 2 août en 2018, et continue de diminuer année en année (Futura planète, 2018). Ainsi, l'atteinte d'une société zéro déchet et carboneutre ne ferait que stabiliser ce jour de dépassement, alors qu'il est impératif de le réduire pour, minimalement, redonner à la terre les services écosystémiques que nous lui avons emprunté.

Autrement dit, l'utilisation du présent système économique faisant abstraction des externalités environnementales épuisant les ressources naturelles de la planète, une régénération de l'environnement semble indispensable. L'économie régénérative (ER) est un système économique qui permet la régénération des immobilisations. Une immobilisation est un actif qui fournit des biens et/ou services qui sont requis pour, ou contribuent à, notre bien-être (Reed, 2015). Les écosystèmes sont donc une immobilisation selon les termes de l'économie. Afin d'adapter le système économique à l'image des écosystèmes, des outils de régénération doivent être proposés aux entreprises. Les entreprises ont généralement peu de connaissance environnementale et ne cherchent pas à connaître l'ampleur de leurs impacts environnementaux. Ce concept a principalement été fondé par Bill Reed, fondateur du Regenesi group. Le Regenesi group travaille essentiellement à évaluer comment bâtir des aménagements de collectivités durables, non seulement en éliminant les externalités environnementales et sociales négatives, mais en créant des externalités positives (Reed, 2015). Le concept a ensuite été repris par un John Fullerton, un économiste américain, tentant de créer des stratégies d'affaire durable, « se régénérant comme les cellules du corps humain » (Fullerton, 2015). L'abstraction des externalités environnementales des entreprises depuis de nombreuses années met à dette la capacité de support des écosystèmes. Ainsi, la société doit aller au-delà de l'internalisation des coûts environnementaux et inciter la régénération de l'environnement dans les stratégies d'affaire des entreprises, par exemple en réinvestissant des sommes dans les immobilisations naturelles.

L'objectif principal de l'essai est d'identifier des outils favorisant l'utilisation de l'ER par les entreprises. Pour ce faire, le premier chapitre de l'essai débute par une revue de littérature sur l'ER de manière à bien définir le concept et identifier ses principaux principes. Ce premier chapitre se clôture sur la comparaison des principes du développement durable établis par l'ONU, avec les principes de l'ER. Par la suite, le second chapitre propose d'identifier les initiatives émergentes s'autoproclamant comme ayant des stratégies d'affaire régénérative. Le second chapitre ouvre sur la comparaison de ces initiatives émergentes avec les principes fondamentaux identifiés plus tôt. Il est ainsi possible de vérifier s'ils se qualifient bien comme étant régénératif. Ensuite, le troisième chapitre identifie des outils utilisés principalement pour l'amélioration des stratégies d'affaire vers le développement durable. Ce chapitre entraîne alors une analyse sur l'application de ces outils, au concept de l'ER, notamment par leur application aux différents principes identifiés précédemment. Enfin, ces outils sont comparés aux initiatives émergentes, de manière à identifier l'outil le plus favorable à une implantation des stratégies d'affaire régénérative.

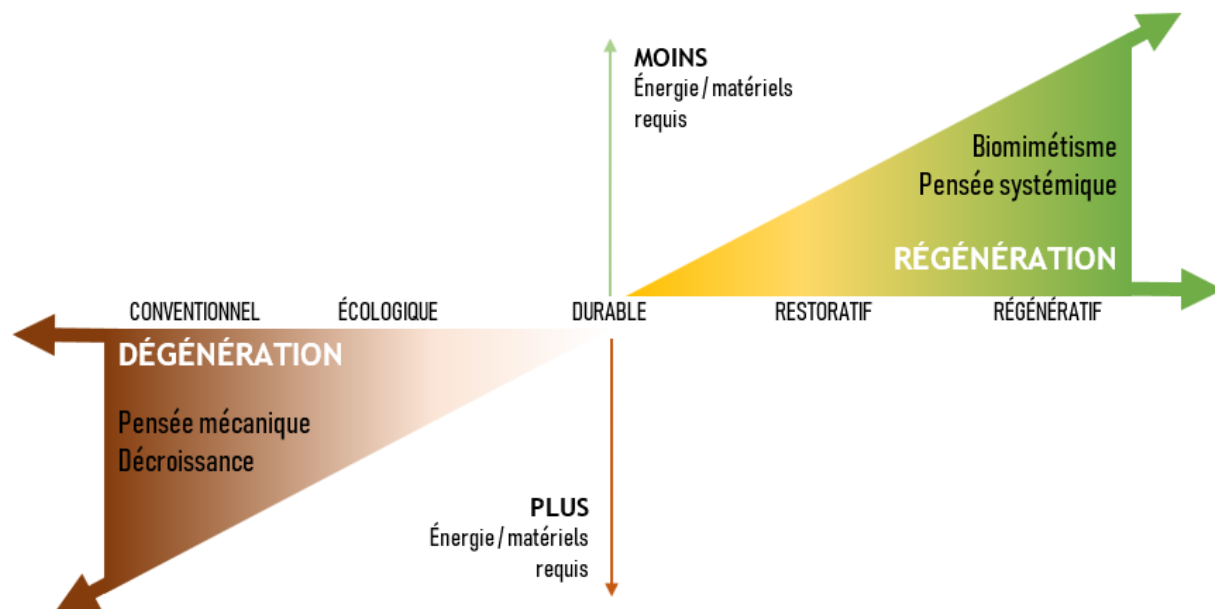
## **1. PROPOSITION DE DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE**

Tout d'abord, il est pertinent de définir L'ER. C'est un concept créé par les économistes environnementaux, proposant de combler les externalités environnementales et sociales du modèle économique actuel, tout en régénérant l'environnement. Selon ces économistes, le développement durable n'est plus une voie viable pour la survie de l'humanité, puisque l'environnement est trop dégradé. De manière à survenir aux besoins capitaux de l'humanité et de créer des sociétés durables, il est nécessaire de régénérer l'état de l'environnement, sans quoi la société force vers la déchéance. Le rythme d'exploitation des ressources naturelles a largement dépassé la capacité de support des écosystèmes, menant à crédit le système économique (SE) envers l'environnement. Les objectifs zéro déchet et exploitations énergétiques 100% renouvelable ne sont plus suffisants. Tel que le mentionne Bill Reed, le développement durable est un résultat, et non un but (Reed, 2015). Autrement dit, la société ne sera jamais durable en visant la durabilité. C'est la réforme du système dans son ensemble par l'implantation d'une ER qui mènera la société vers la durabilité.

### **1.1 Définition de l'économie régénérative**

Plusieurs économistes environnementaux utilisent L'ER dans leur discours. Les principes de cette approche remontent aux travaux de Bill Mollison sur la permaculture en 1978 (Mang, P., & Haggard, B., *Regenesis*, 2016). L'écologiste australien a modifié le modèle agricole conventionnel, en s'inspirant des relations et procédés naturels des écosystèmes. Cette agriculture dite « permanente » génère les récoltes nécessaires pour la société tout en produisant un surplus de ressources, régénérant ainsi le sol. Bill Mollison définit alors le principe de régénération comme étant : « la génération d'un surplus d'énergie et de ressources, pouvant être réinvesti afin de faire évoluer les écosystèmes naturels et humains, de façon intégrée. » (Mang, P., & Haggard, B., *Regenesis*, 2016). Ce principe a ensuite été repris par plusieurs écologistes dans les années 90, jumelant les termes : régénération, écosystèmes et durabilité. L'ER est basée sur une vision biomimétique des systèmes naturels. Les systèmes naturels prospèrent uniquement puisqu'ils ont la capacité de se régénérer eux-mêmes (Fullerton, 2015). Les cellules de notre corps se régénèrent tous les sept ans (Fullerton, 2015). C'est donc cette capacité de régénération qui permet la durabilité du corps humain. Dans cette logique, la durabilité est un résultat de la régénération, et non un but. Ainsi, pour atteindre un SE durable, les sociétés doivent se baser sur un modèle régénératif (Fullerton, 2015).

Selon les recherches, c'est le *Regenesis group*, fondé par Bill Reed, qui a popularisé le modèle de l'ER en définissant les principes du « développement régénératif » (DR) (Mang, P., & Haggard, B., & Regenesis, 2016). Les recherches du groupe sont principalement axées sur la construction urbaine, de manière à régénérer l'environnement ambiant. Leur approche est basée sur l'amélioration de l'habileté des êtres vivants à coexister, de façon à maintenir la biodiversité et la complexité de la planète (Mang, P., & Haggard, B., & Regenesis, 2016). Le groupe propose que les technologies et stratégies de conception environnementales fassent partie intégrante d'une approche écologique, inversant la dégradation des écosystèmes naturels et humains (Mang, P., & Haggard, B., & Regenesis, 2016). Cette approche a été reprise par John Fullerton, créateur du *Capital Institut*, afin d'étudier l'implantation de l'ER dans le système capitaliste. La figure suivante témoigne de la trajectoire de l'économie conventionnelle, dite « dégénérative », vers une ER.



**Figure 1.1 Trajectoire de l'économie développée par Bill Reed** (traduction libre de : Fullerton, 2015)

Reproduit avec permission

Tel que le démontre la figure précédente, une économie non durable est une économie de dégradation. La compétition capitaliste entre les entreprises et l'économie de croissance niant les externalités sociales et environnementales dégrade l'état de l'environnement. Cinq phases d'économie distinguent le système actuel de l'ER. Le SE doit d'abord sortir du mode conventionnel et réduire son impact écologique en effectuant des choix plus écologiques. Bill Reed compare cette étape comme le frein que doit appuyer un conducteur automobile avant de faire demi-tour. Ensuite, le SE doit user de grande rigueur et éliminer complètement son impact écologique, et atteindre le net zéro. À ce moment-là, les pressions créées par l'humanité sur l'environnement sont stables et l'environnement cesse de se dégrader. C'est cette stabilisation des pressions humaines que qualifie l'ER comme étant l'atteinte du « développement durable ». Les deux dernières étapes demandent au SE de restaurer l'environnement afin de retrouver la capacité de support des écosystèmes utile aux besoins de la société, puis de régénérer le modèle économique afin de faire coévoluer l'humanité avec l'environnement.

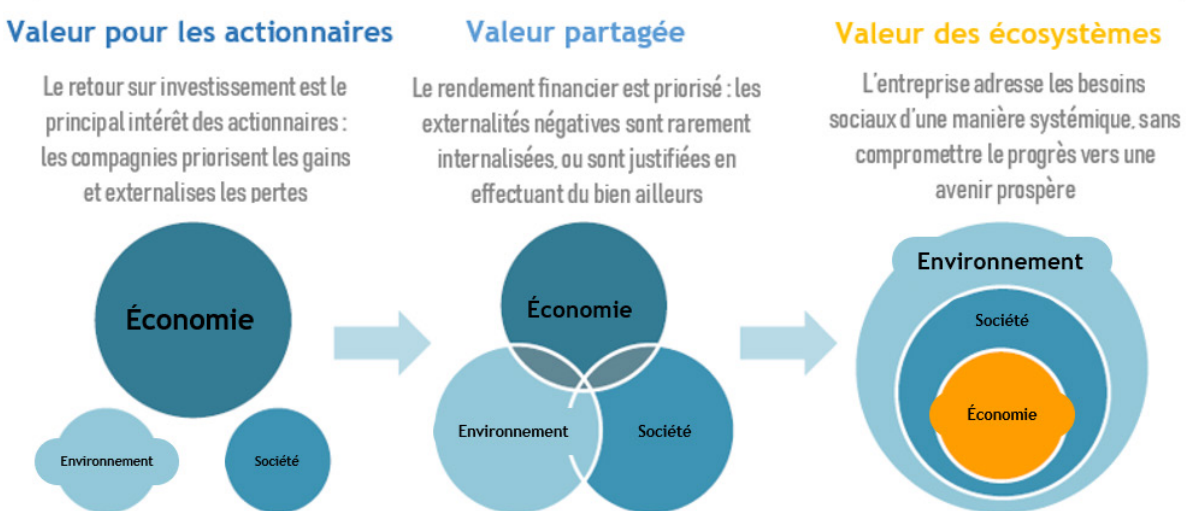
John Fullerton définit la vision de l'économie actuelle comme étant une « vision mécanique des systèmes ». Maintenir un système défectueux ne fait qu'entretenir les externalités négatives. Seule une vision au-delà de la durabilité peut modifier le système actuel et éliminer les externalités. La vision du système doit être inversée en s'inspirant de la nature. Pour ce faire, la société doit modifier globalement ses cultures idéologiques afin d'observer les problèmes de façon holistique, en s'inspirant de la nature.

## **1.2 Les cinq piliers de l'économie régénérative**

Selon John Fullerton, il n'est pas suffisant pour une entreprise de baser sa stratégie d'affaires sur la régénération des écosystèmes afin de se qualifier comme étant une entreprise dite régénérative. Par exemple, une entreprise basant sa stratégie d'affaires sur la cueillette de plastique dans les océans pour créer des bracelets semble de prime abord pouvoir se qualifier comme étant régénérative, mais ne l'est pas nécessairement. L'entreprise permet de régénérer les écosystèmes marins, en dépolluant tranquillement l'importante masse de plastique retrouvée dans les océans, cependant, elle ne présente peut-être pas une stratégie d'affaires fondamentalement durable. Les recherches sur le sujet font ressortir cinq principes fondamentaux de l'ER : l'économie naturelle, la vision de la richesse, les égalités sociales, l'économie locale, puis l'économie circulaire (EC). Ainsi, pour qualifier un modèle d'affaires comme étant régénératif, une entreprise doit d'une part, régénérer les écosystèmes, mais aussi respecter les principes fondamentaux de l'ER. Les différents principes sont développés ici-bas, et l'étude de leur implantation aux stratégies d'affaires est présentée au chapitre 3.

### 1.2.1 Économie naturelle

Le premier principe fait référence à la vision erronée du SE face à la nature. Le SE fait abstraction de la nature et s'en détache complètement (Guertin, notes de cours ENV 809, 2017). La vision anthropocentrique de l'économie considère les ressources naturelles comme étant illimitées et tente de maximiser les profits face à leur exploitation (Guertin, notes de cours ENV 809, 2017). Cette exploitation croissante sur une planète physiquement limitée est impossible (Fullerton, 2015). En réalité, le SE dépend de la société, qui elle-même dépend de la nature (Guertin, notes de cours ENV 809, 2017). Il est donc nécessaire d'adapter le SE en fonction de la nature (Guertin, notes de cours ENV 809, 2017). La figure suivante démontre la progression de la vision de la valeur pour les actionnaires, vers une vision de la valeur des écosystèmes.



**Figure 1.2 Vision du développement durable** (traduction libre de : Future-Fit Business, 2017)

L'écosystème est un tout auquel l'humanité fait partie, tout comme l'économie (Capra, 2017). Les différentes sphères du développement durable doivent ainsi être observées comme un seul système, liant les différentes sphères par symbiose (Fullerton, 2015). Comme la relation de mutualisme entre le poisson-clown et l'anémone le démontre, les symbioses permettent d'accroître le développement et réduisent considérablement les risques (Litsios, 2014). Les forêts tropicales contiennent les plus importantes réserves de biodiversité sur la planète et sont extrêmement durables grâce aux relations de symbiose entre les espèces (Terborgh, 1992). D'un point de vue économique, la symbiose permet de surpasser la compétition et ainsi, d'être plus résilient (Günter Pauli, 2017). Le mouvement de coopération s'observe notamment dans les parcs éco-industriels tels que Kalundborg au Danemark, ou même avec les logiciels *open source* permettant le partage de connaissances autour du globe (Fullerton, 2015).

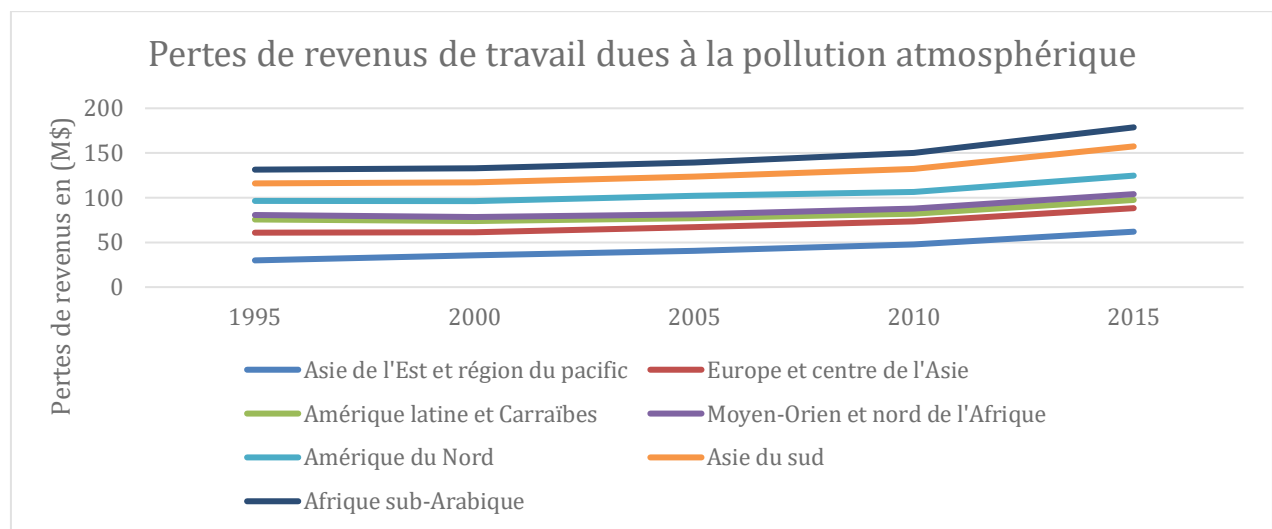
Dans un écosystème, tout est connecté. Les réseaux trophiques complexes de la nature font en sorte qu'une modification peut créer des répercussions sur l'ensemble du système (Guibert Del Marmol, 2017).

Les dirigeants d'entreprises doivent s'en inspirer s'ils désirent maintenir leurs relations d'affaires. Les décisions d'affaires ne tiennent généralement pas compte de l'ensemble des intervenants impliqués, privilégiant souvent la satisfaction des actionnaires. L'économie actuelle témoigne d'une mauvaise conception des intervenants, rendant impossible d'estimer les répercussions réelles (Fullerton, 2015). Autant l'environnement, les employés et les chaînes d'approvisionnement sont des intervenants selon une vision holistique du SE. Ils doivent donc tous être pris en compte.

En somme, le SE doit être adapté afin de baser ses fondements sur les écosystèmes naturels. Les symbioses observées dans la nature démontrent d'ailleurs que le marché économique devrait plutôt promouvoir la collaboration, et tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires.

### 1.2.2 Vision de la richesse

Le second principe est lié à l'internalisation des coûts environnementaux et sociaux du marché économique. Le SE est basé sur une optimisation de la valeur actuelle nette face aux investissements (Albouy, 1999). De ce fait, toute valeur non monétaire telle que la biodiversité, l'éducation, ou même la santé, n'est pas considérée dans les livres comptables (Fullerton, 2015). Ainsi, les décisions d'affaires créent des répercussions environnementales et sociales à court et long terme. À titre d'exemple, la figure suivante illustre les pertes de revenus de travail dues à la pollution atmosphérique de différentes régions géographiques, entre les années 1995 et 2015.



**Figure 1.3 Pertes de revenus de travail engendrées par la pollution atmosphérique (M\$)** (inspiré de : Banque Mondiale, 2018)

La figure précédente démontre que les externalités représentent des coûts faramineux. En 2015, la pollution atmosphérique a engendré environ 180 M\$ de pertes de revenus de travail. D'ailleurs, il est intéressant de remarquer que le coût des pertes de revenus semble augmenter de façon exponentielle d'année en année. L'internalisation des coûts liés aux externalités du SE est donc nécessaire.

Le SE témoigne également d'une mauvaise vision de la valeur. De façon holistique, la richesse d'un système ne se manifeste pas uniquement dans le capital financier. La richesse d'un système s'observe à travers le bien-être de son ensemble, regroupant différentes sortes de capital (Fullerton, 2015). Ethan Roland et Gregory Landua, travaillant dans le domaine de la permaculture, proposent une vision de la richesse regroupée sur huit formes du capital : intellectuel, expérientiel, culturel, vivant, financier, matériel, social et spirituel. La maximisation du capital financier a peu d'effet sur la durabilité d'un système (Fullerton, 2015). C'est en investissant dans l'ensemble des capitaux qu'un système devient durable. De plus, six de ces huit formes de capitaux (intellectuel, expérientiel, culture, vivant, social, spirituel) sont infinies et peuvent être cultivées sans limites. La figure suivante illustre les huit formes de capital avec leur application en termes de monnaie d'échange et de contexte d'application.

Capital	Devise	Complexant à..
Social	Rencontres	influence, relations
Matériel	Ressources naturelles	outils, bâtiments, infrastructure
Financier	Monnaie	outil financier et sécurité
Vivant	Carbone, Azote, Eau	organismes, services écosystémiques
Intellectuel	Idées, Connaissance	images, propriété intellectuelle
Expérientiel	Action	expérience incarnée, sagesse
Spirituel	Prière, intention, croyance	réalisation spirituelle
Culturel	Chanson, histoire, rituels	communauté

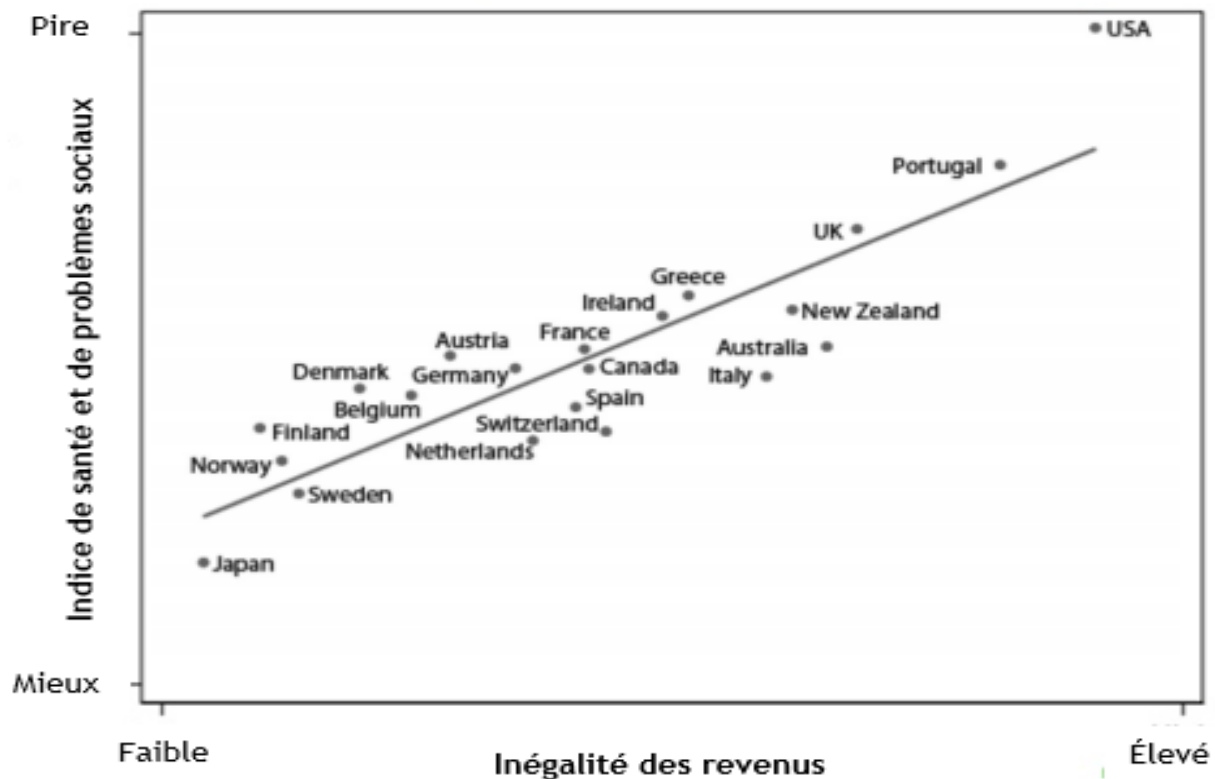
**Figure 1.4 Huit formes du capital** (traduction libre de : ethan soloviev, 2011)

La vision de la richesse du SE doit ainsi être améliorée de manière à internaliser les coûts des externalités et intégrer les différents types de capitaux.



### 1.2.3 Égalités sociales

Dans un système où tout est connecté, la contribution de chaque individu est importante. Pour ce faire, dans un même système, il est nécessaire de minimiser les inégalités sociales afin de poser chaque citoyen sur le même pied d'égalité (Fullerton, 2015). À titre d'exemple, la figure ci-dessous témoigne des répercussions sociales liées aux inégalités régionales.



**Figure 1.5 Problèmes sociaux liés aux inégalités régionales** (traduction libre de : Pickett, K. E., & Wilkinson, R. G., 2015)

Tel que le démontre la figure 1.5 ci-dessus, il existe une forte corrélation entre les inégalités salariales et les problèmes sociaux des habitants au sein d'une même région. Les États-Unis figurent au premier plan de cette réalité. Ces inégalités haussent, entre autres, les taux d'homicides et d'emprisonnement, augmentent les cas de maladies mentales et diminuent l'espérance de vie.

En opposition, si tous les citoyens étaient égaux, ceux-ci pourraient s'épanouir et utiliser leurs propres compétences afin d'améliorer le SE de façon collective. Cette dite égalité n'englobe pas seulement l'échelle salariale, mais aussi les services fournis aux citoyens. Si tous les citoyens avaient accès à tous les services de manière égale, donc à de l'eau potable, à une alimentation équilibrée, à des services de santé, au droit de vote, à une éducation appropriée, etc, ils pourraient devenir des citoyens actifs et productifs au sein de la société et seraient en mesure de la faire évoluer collectivement.

Dans le SE actuel, la disparité de la richesse impacte la santé de la société. Tel que le démontre une étude de l'ONG Oxfam, les 26 personnes les plus riches au monde détiennent la moitié du capital financier de l'humanité (Le monde, 2018). Cet écart entre les riches et les pauvres appauvrit le pouvoir démocratique des moins nantis (Fullerton, 2015). Par exemple, les grandes multinationales peuvent influencer la politique par principe de lobby, de façon à servir leurs propres intérêts au détriment du bien-être de la société (Fullerton, 2015). Le partage des pouvoirs doit se faire de façon habile dans le but d'améliorer le bien-être de la société, selon les contextes locaux.

Ainsi, de façon à améliorer la société vers une ER, il est nécessaire de résoudre les inégalités sociales et de partager le pouvoir habilement en atténuant les écarts de richesse.

#### **1.2.4 Économie locale**

Tel que le démontre la nature, la diversité est responsable de la richesse et de la résilience des systèmes (Walker, B., Kinzig, A., & Langridge, J. ,1999). Le même principe se reflète sur le SE. Une grande diversité de marchés dans une même région géographique apporte une compétition constructive pour la société, développant l'innovation et le perfectionnement des entreprises. Le SE actuel privilégie les entreprises de monoculture telles que les grandes chaînes, qui sont généralement simplement orientées vers l'augmentation de leurs revenus. Les répercussions sociales de l'implantation de ces grandes chaînes sur la fermeture de commerces locaux sont d'ailleurs bien connues (Fullerton, 2015). Les régions affectées perdent ainsi beaucoup en richesse culturelle. Pour assurer son autorégulation, un écosystème naturel doit maintenir une grande diversité d'espèces ne recherchant pas les mêmes ressources, tout en maintenant des zones tampons entre les espèces. Plus il y a d'espèces dépendantes de ressources différentes dans un réseau, plus il y a d'interactions différentes. C'est la quantité et la diversité d'interactions que comporte un réseau qui lui fournit sa résilience (Walker, B., Kinzig, A., & Langridge, J. ,1999). Sur les marchés financiers, on retrouve uniquement des acteurs semblables, de plus en plus importants, qui recherchent tous la même ressource, soit un profit à court terme. Ainsi, une crise à un endroit déclenche une crise systémique, et avec le temps, les investissements s'effondrent (Aymeric Jung, 2018).

Afin d'améliorer l'économie locale, il est possible d'implanter un SE local. Tel que le mentionne Guibert Del Marmol, conseiller, auteur et conférencier en matière d'économie régénératrice, cette amélioration passe par l'usage de monnaie locale. Lorsqu'on utilise une monnaie locale, comme en Suisse avec le franc *WIR*, elle circule de 3 à 4 fois plus vite dans le SE qu'une monnaie spéculative. D'ailleurs, la santé économique d'un système est liée à la vitesse de circulation de la monnaie (Guibert Del Marmol, 2017). Ainsi, quand on consomme localement, on génère entre 2 et 4 fois plus de valeur pour la communauté à travers les emplois, les taxes, etc. (Guibert Del Marmol, 2017).

Il est donc important que les entreprises se rattachent aux valeurs et aux consommateurs locaux des régions. Un SE riche doit être basé sur un environnement local sain qui respecte et protège sa culture. Ainsi, un SE est durable que s'il comporte une grande diversité de relations d'affaires locales.

### 1.2.5 Économie circulaire

Tel que mentionné précédemment, puisque la planète est limitée en ressources, il est impossible de baser le SE sur une croissance illimitée de l'exploitation des matières premières. L'exploitation excessive des ressources naturelles représente un risque flagrant pour la survie de l'humanité dû, entre autres, à la dégradation des écosystèmes et à l'effondrement de la biodiversité (Fullerton, 2015). Afin de diminuer la dépendance de la société face aux ressources naturelles, il est nécessaire de maximiser l'utilisation des ressources sur l'ensemble de leur cycle de vie, et de minimiser leurs impacts de fin de vie. Comme le démontre le cycle du marché linéaire selon RECYC-QUÉBEC, les ressources naturelles sont généralement extraites du sol, transformées par des industries, transportées et distribuées aux utilisateurs et finissent éliminées par enfouissement ou incinération (RECYC-QUÉBEC, 2018).

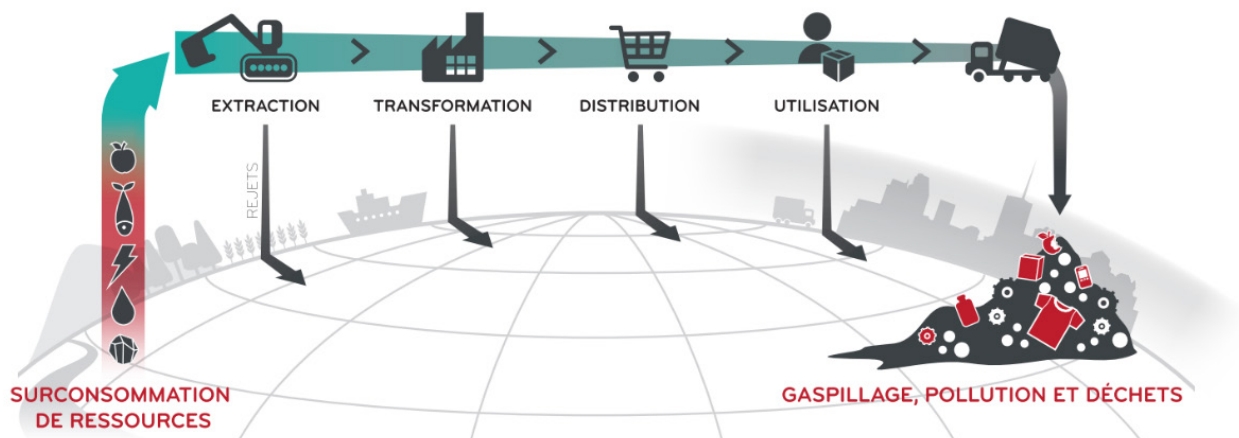
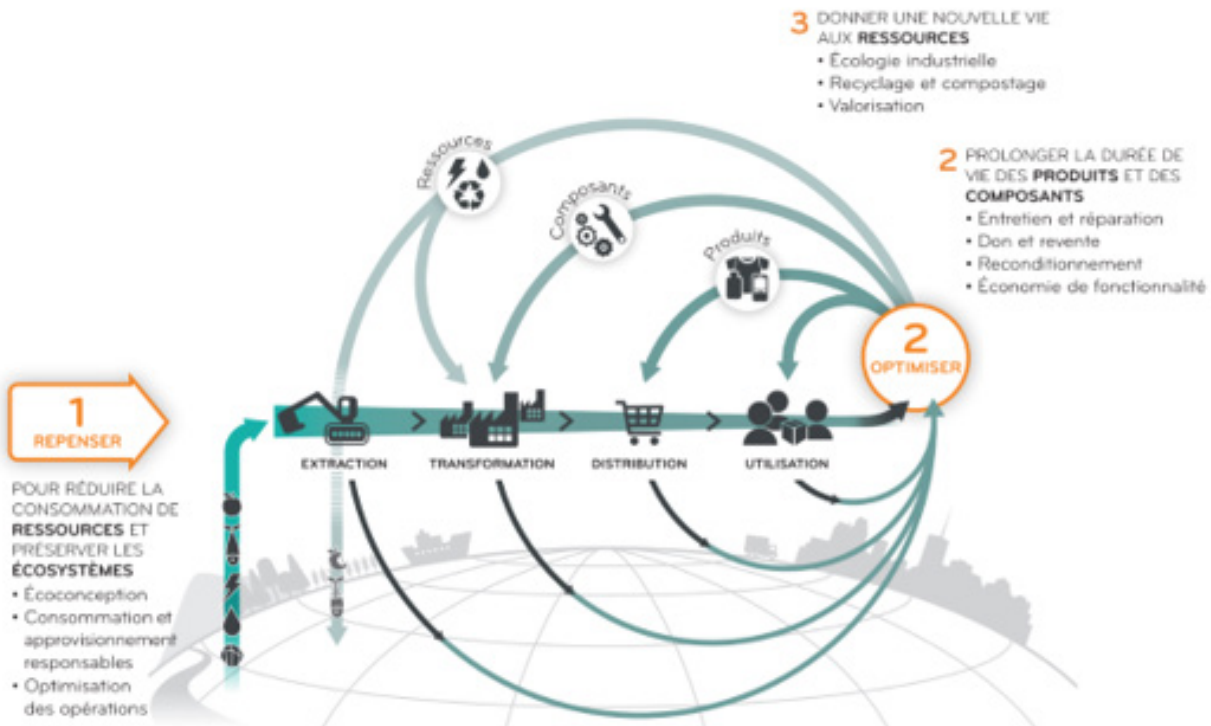


Figure 1.6 Schéma de l'économie linéaire (tiré de : RECYC-QUÉBEC ,2018)

L'EC propose de faire recirculer les ressources dans le marché, de manière à augmenter la richesse de la société, à augmenter les profits des entreprises et à diminuer les impacts environnementaux liés à la surconsommation (Fullerton, 2015). Selon une étude exercée par la Ellen MacArthur Fondation, l'EC permettrait aux entreprises d'économiser des milliards de dollars (Ellen Mcarthur Foundation, 2013). Pour ce faire, RECYC-QUÉBEC propose 10 piliers d'action, regroupés sous 3 domaines.



**Figure 1.7 Schéma de l'économie circulaire** (tiré de : RECYC-QUÉBEC ,2018)

Le premier domaine est lié à la réduction de la consommation des ressources et à la préservation des écosystèmes. Avant toute chose, les citoyens doivent être conscientisés face aux externalités liées à leur approvisionnement, de manière à faire des choix responsables. Les entreprises doivent écoconcevoir les produits de manière à évaluer l'entièreté du cycle de vie. Les processus industriels doivent également être optimisés afin de réduire les pertes de matières liées aux manipulations mécaniques.

Le second domaine permet de prolonger la durée de vie des produits et des composants. Premièrement, des outils doivent être fournis aux citoyens afin de promouvoir l'entretien, le reconditionnement et la réparation des biens. Les citoyens peuvent utiliser l'économie collaborative afin de donner ou revendre leurs biens lorsque ceux-ci désirent en disposer. Aussi, des entreprises peuvent bénéficier d'une stratégie d'affaires axée sur la fonctionnalité des biens, leur permettant d'augmenter leur profit. Selon Guilbert Del Marmol, l'économie de fonctionnalité est rentable pour l'utilisateur comme pour le fournisseur, puisque l'entreprise rentabilise rapidement l'achat des équipements, et l'utilisateur paye uniquement pour l'utilisation nécessaire des équipements (Guilbert Del Marmol, 2017). Parallèlement, l'obsolescence programmée tend à disparaître sous cette forme d'économie, puisque les entreprises visent à maximiser les revenus liés à la location des équipements et à minimiser les coûts d'entretien et de gestion de fin de vie (Guilbert Del Marmol, 2017).

Le troisième domaine propose de redonner une nouvelle vie aux ressources. L'optimisation de l'utilisation des ressources débute par la mise en relation du secteur industriel avec le domaine de l'écologie, soit l'écologie industrielle. Ce concept peut être défini comme « une approche qui vise à optimiser l'utilisation d'énergie, de ressources et de capital dans le cadre d'une approche globale du système industriel, que l'on peut représenter comme un écosystème » (Association industrielle de l'Est de Montréal [AIEM], s.d.). Une fois la matière utilisée, le système doit maximiser les potentiels de récupération, de recyclage et de valorisation afin de diminuer les besoins en ressources primaires.

Les économies liées à l'EC permettent alors aux entreprises de réinvestir dans leurs propres systèmes. Le principal instrument d'amélioration pour une entreprise est de constamment investir les profits dans la recherche et le développement et dans l'amélioration continue de la structure de l'entreprise (Fullerton, 2015). Ce réinvestissement des économies permet d'améliorer l'efficacité des processus et ainsi de dépasser la compétition du marché.

### **1.3 Comparaison du concept d'économie régénérative avec les principes du développement durable**

Les cinq piliers de l'ER élaborés précédemment sont résumés dans la figure suivante, démontrant les 10 actions fondamentales de l'ER.

Économie naturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 - Fonder le SE sur les principes des écosystèmes naturels</li> <li>• #2 - Favoriser les marché de collaboration</li> <li>• #3 - Tenir une vision holistique des intervenants</li> </ul>
Vision de la richesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #4 - Internaliser les coûts des externalités</li> <li>• #5 - Tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital</li> </ul>
Égalités sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #6 - Remédier aux inégalités sociales</li> <li>• #7 - Partager le pouvoir en atténuant les écarts de richesse</li> </ul>
Économie locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #8 - Augmenter et diversifier les relations d'affaires, localement</li> </ul>
Économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #9 - Maximiser l'utilisation des ressources</li> <li>• #10 - Réinvestir les économies dans le système économique</li> </ul>

**Figure 1.8 Actions fondamentales de l'économie régénérative**

Il est cependant important de réfléchir à ce qui différencie les principes de l'ER avec les principes de développement durable utilisés au Québec. En soi, le développement durable n'est fondé sur aucune définition unanime. L'une des premières définitions a été effectuée en 1987 par la commission Brundtland, qui stipule que le développement durable est utile afin de « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (Environnement et Lutte contre les changements climatiques, 2019). Cette définition est intéressante puisqu'elle illustre la réalité d'exploitation limitée des ressources et du respect de la capacité de support des écosystèmes. Depuis, la définition a évolué et est souvent représentée comme une interrelation entre l'environnement, la société et l'économie. L'ONU définit dans son programme de développement durable à l'horizon 2030, le développement durable sous 17 principes devant être pris en compte, de façon globale (Nations Unies, 2015).

Tel que spécifié plus haut, l'atteinte d'une société durable n'est possible que si le SE témoigne d'une vision au-delà de la durabilité. Comme démontre la figure 1.1, une société évoluant vers un état de régénération passe par cinq états, dont le net zéro ou le « développement durable ». C'est l'implantation des différentes actions à travers l'ensemble du SE qui permettra de régénérer l'état des écosystèmes.

Ainsi, si l'ER va au-delà du développement durable, les 10 actions fondamentales de l'ER doivent être retrouvées au travers des 17 principes du développement durable développés par l'ONU. Le tableau 1.1 témoigne d'une évaluation de cette application. Dans cet exercice, chaque action est comparée avec la définition propre des principes du développement durable de l'ONU, de sorte à mesurer si elle s'associe.

Les résultats de l'exercice démontrent que les 17 principes du développement durable selon l'ONU sont bien et bien touchés par les actions fondamentales de l'ER. D'ailleurs, les principes sont généralement touchés par plusieurs actions de l'ER simultanément, et ce, à travers plusieurs piliers. Par exemple, le principe de « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques » est touché par 7 actions : favoriser les marchés de collaboration, tenir une vision holistique des intervenants, internaliser les coûts des externalités, tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital, augmenter et diversifier les relations d'affaires, localement, maximiser l'utilisation des ressources, puis, réinvestir les économies dans le système économique. Le concept d'ER va ainsi de pair avec le concept de développement durable établi par le Québec.

**Tableau 1.1 Comparaison des 17 principes du développement durable de l'ONU avec les 10 actions de l'ER**

	Économie naturelle			Vision de la richesse		Égalités sociales		Économie locale	Économie circulaire	
Principe de l'ONU	Action #1	Action #2	Action #3	Action #4	Action #5	Action #6	Action #7	Action #8	Action #9	Action #10
Pas de pauvreté				√	√	√	√			
Faim zéro				√	√	√				
Bonne santé et bien-être				√	√	√				
Éducation et qualité				√	√	√	√			
Égalité entre les sexes				√	√	√				
Eau propre et assainissement				√	√				√	
Énergie propre et d'un coût abordable			√	√	√				√	
Travail décent et croissance économique		√		√	√			√	√	√
Industrie innovation et infrastructure		√			√			√	√	√
Inégalités réduites			√	√	√	√	√			
Villes et communautés durables		√	√	√	√			√	√	√
Consommation et production responsables				√	√			√	√	
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques		√	√	√	√			√	√	√
Vie aquatique	√		√	√	√				√	
Vie terrestre	√		√	√	√				√	
Paix, justice, et institution efficaces					√	√	√			
Partenaires pour la réalisation des objectifs		√			√	√		√	√	



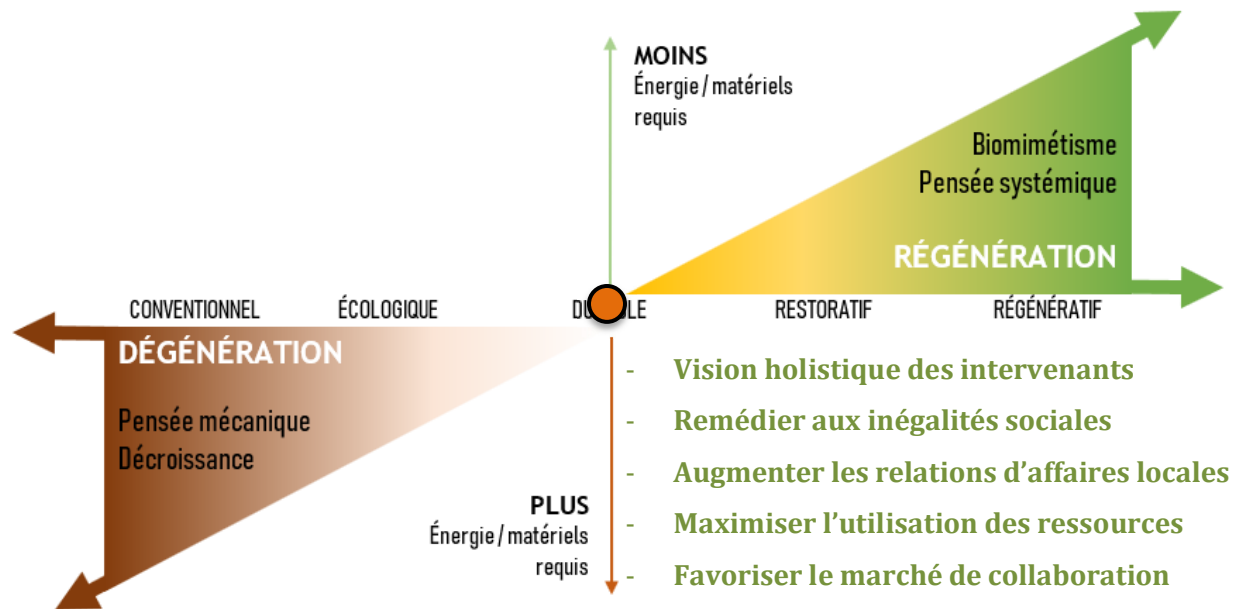
## 2. ÉMERGENCE DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Heureusement, un courant de changement frappe les entrepreneurs modernes, démontrant une volonté d'améliorer le SE. Tel que le mentionne John Fullerton, ce sont les entrepreneurs et les innovations technologiques d'aujourd'hui qui permettront à la société d'effectuer le virage (Fullerton, 2015). Quelques projets à travers le monde s'autoproclament comme ayant une stratégie d'affaires régénérative. Le présent chapitre sert à évaluer si ces projets sont bien régénératifs, en les comparant aux 10 actions énumérées précédemment.

### 2.1 Certification *Benefit-Corporation*

La certification *Benefit-Corporation*, ou *B-Corp*, est une communauté d'entreprises internationales qui réconcilie le besoin lucratif des entreprises avec le bien commun de la société. La certification propose de réconcilier la nécessité du profit dans les organisations en tenant compte des enjeux globaux des parties prenantes. Afin d'adhérer à cette communauté, une entreprise doit démontrer sa rigueur par rapport à une série de questions réparties entre quatre sphères : la gouvernance, l'environnement, la société et l'économie. Si l'entreprise obtient un score suffisant, elle peut entrer dans la communauté *B-Corp*. De plus, celle-ci se doit de signer une déclaration d'interdépendance, l'incitant à communiquer les bienfaits de la certification au sein de sa communauté, afin d'accroître le réseau. La communauté *B-Corp* permet également aux entreprises de communiquer entre elles afin d'inciter la coopération. Ceci suit de près le principe de « relation du marché économique » dû à la forme de coopération entre les entreprises membres. La mise en place d'une économie circulaire est d'ailleurs facilitée, puisque les membres de la certification s'échangent des informations, notamment liées aux intrants et extrants de leur processus. Par exemple, si un membre a un besoin particulier en termes de matière première, un autre membre peut répondre au besoin facilement. Plus de 1700 entreprises font aujourd'hui partie de la communauté. Il est intéressant de remarquer que la certification s'applique à différents modèles d'entreprises. Autant les entreprises de détail établies depuis longtemps telles que Ben&Jerry's et *Patagonia*, que les nouvelles entreprises de services telles que CouchSurfing et KickStarter, sont attirées par le modèle.

Ainsi, la certification répond à plusieurs actions fondamentales de l'ER. Elle favorise les marchés de collaboration et impose aux membres d'avoir une vision holistique des intervenants. Elle remédie également aux inégalités sociales, à l'augmentation des relations d'affaires entre les entreprises locales, ainsi qu'à la maximisation de l'utilisation des ressources. La certification permet ainsi aux entreprises de se rapprocher d'une stratégie d'affaires net zéro, tel que démontre la figure suivante.



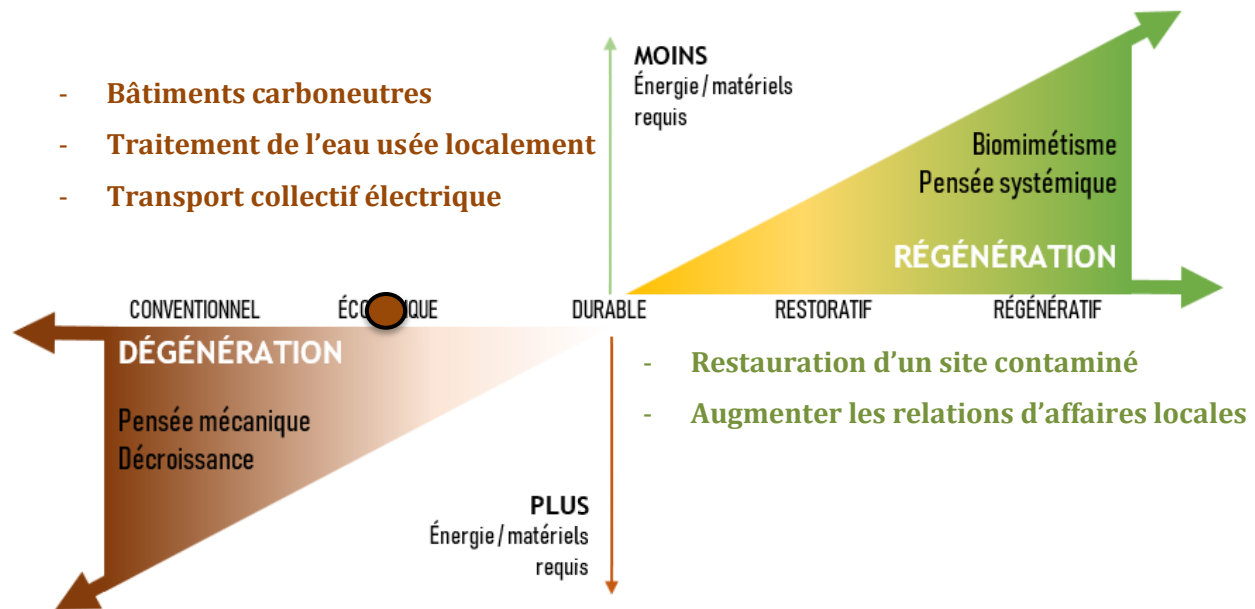
**Figure 2.1 Position de la certification *Benefit-Corporation* sur la trajectoire de l'économie**

Puisqu'elle ne répond pas à l'ensemble des principes de l'ER, on ne peut pas affirmer que la certification se qualifie comme étant régénérative. Cependant, elle fait partie intégrante du processus pour tendre les stratégies d'affaires d'un mode de dégradation vers un mode durable.

## 2.2 Projet immobilier *Dockside Green*

*Dockside Green* est un projet immobilier urbain en Colombie-Britannique visant à restaurer un ancien site contaminé, formant aujourd'hui un quartier urbain écologique faisant rayonner la culture locale. Le projet immobilier regroupe plusieurs résidences, des espaces à bureaux, ainsi que des boutiques locales, favorisant l'économie locale. Les bâtiments érigés sur le site de *Dockside Green* ont été conceptualisés de façon à obtenir le plus haut niveau de certification Leed, de manière à réduire considérablement l'empreinte écologique de la construction. Le projet immobilier est carbone-neutre, traite les eaux usées localement, et comporte un réseau de collecte des matières résiduelles organiques. De plus, un programme de transport collectif électrique est offert aux résidents. Globalement, le projet comporte plusieurs aspects écoresponsables, le rapprochant d'un modèle durable plutôt que régénératif.

La réutilisation du site contaminé pour bâtir un quartier écoresponsable n'a rien de régénératif, mais fait preuve d'un léger aspect régénératif dû à la décontamination du sol effectuée. La figure suivante situe le projet immobilier sur l'axe de l'ER.



**Figure 2.2 Position du projet immobilier *Dockside Green* sur la trajectoire de l'économie**

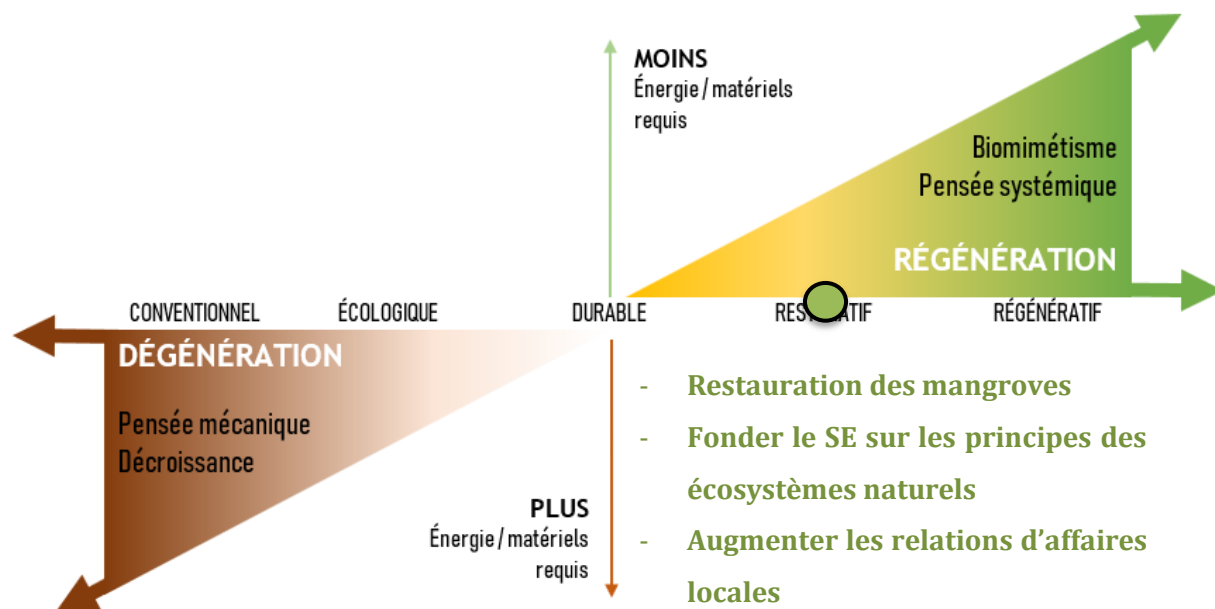
Bien que *Dockside Green* démontre un effort restauratif lié au milieu contaminé, il n'a rien de régénératif. Une seule action fondamentale de l'ER est mise en pratique par le projet, soit, l'augmentation et la diversification des relations d'affaires locales. Le projet ne peut ainsi pas se qualifier comme étant régénératif. Le projet fait cependant preuve d'une grande rigueur environnementale en abaissant son empreinte écologique et demeure un excellent exemple de projet immobilier écoresponsable.

### 2.3 L'économie bleue de Günter Pauli

Günter Pauli est un entrepreneur belge, défini comme étant le Steve Job du développement durable par le Huffington Post (Aberkane, 2014). Il est aujourd'hui PDG de l'entreprise Novamont, un leader mondial en bioplastique, démontrant une utilisation biocentrique de l'économie circulaire, qu'il nomme l'économie bleue. Avant d'être PDG de cette entreprise, Günter Pauli a fondé le Zero Emissions Research and Initiative, où il a contribué à l'implantation de multiples projets écoresponsables biomimétiques, dont certains se rapprochent de l'ER. Afin de ne pas alourdir le texte, seulement trois projets identifiés par Günter Pauli comme étant régénératifs seront analysés : un projet de restauration des mangroves en Indonésie, un projet d'agriculture à production positive d'eau potable en Australie, puis un projet d'agriculture d'algues à vertu énergétiques.

Premièrement, le projet de restauration des mangroves en cultivant des crevettes par la biomimification des cycles naturels en Indonésie est un exemple parfait d'économie régénérative selon Günter Pauli. Le projet propose de jumeler la restauration des écosystèmes de mangroves avec la culture de crevettes. Selon lui, aucun apport en nourriture pour les crevettes n'est nécessaire, puisque celles-ci se nourrissent naturellement, comme elles le feraient dans la nature. La culture des crevettes rembourse donc l'investissement de restauration des mangroves, et le projet devient lucratif très rapidement. Effectivement, le prix de vente des crevettes est beaucoup plus concurrentiel que les fermes de pénéculture conventionnelles, dû à l'économie liée à l'apport de nutriment. Le projet de culture réalisé par l'entreprise a permis de rembourser la restauration des mangroves en moins de trois ans. À travers le projet, des emplois sont créés et l'économie locale est accrue.

Le projet de restauration des mangroves répond à plusieurs actions de l'ER. Ses fondements reposent complètement sur les principes des écosystèmes naturels, puisque l'efficacité du projet est entièrement dépendante des cycles naturels. Le projet augmente aussi les relations d'affaires locales par l'accroissement du marché des crevettes. Ces éléments permettent au projet de se rapprocher d'une stratégie d'affaires restaurative, tel que démontre la figure suivante.

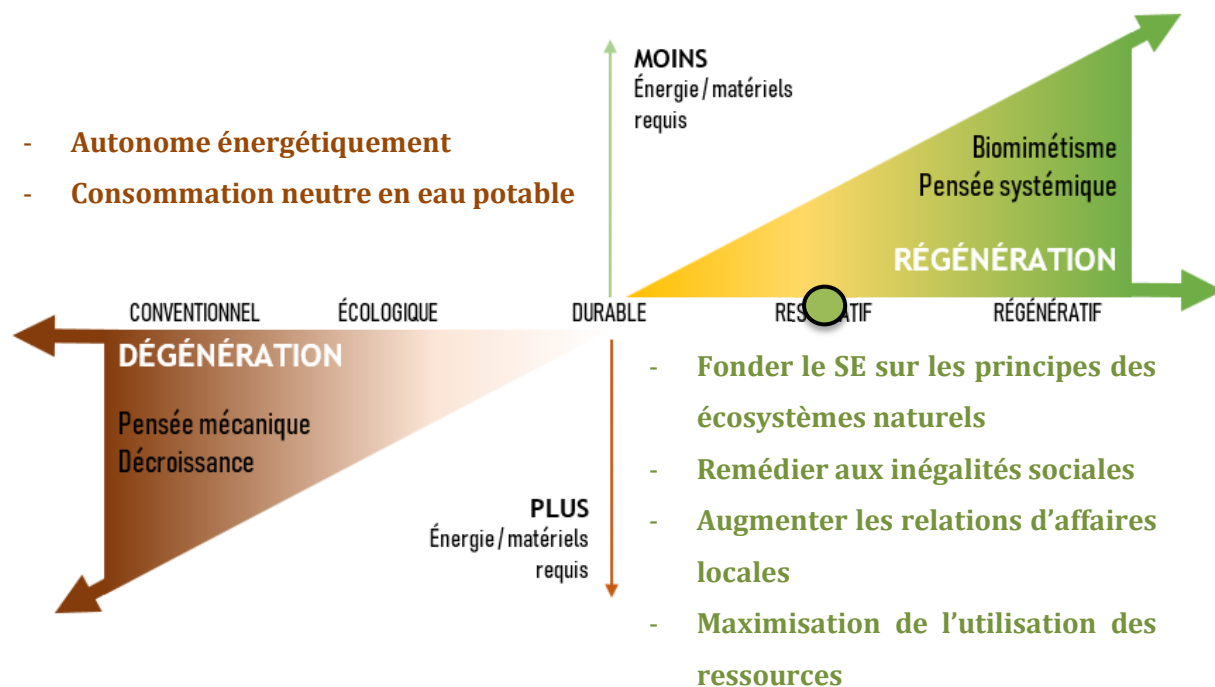


**Figure 2.3 Position du projet de restauration des mangroves sur la trajectoire de l'économie**

Le projet ne peut cependant pas se qualifier de régénératif, puisqu'il n'applique pas l'ensemble des principes de l'ER.

Deuxièmement, le projet Sundrop Farm à production d'eau potable en Australie propose également une stratégie s'approchant de l'ER. Alors que dans cette région, il y a une problématique d'approvisionnement en eau, le projet utilise l'eau froide de la mer afin de refroidir le sol agricole. Ceci diminue le point de rosée, faisant condenser l'eau ambiante pour arroser les cultures, tout en produisant un surplus en eau potable. De manière générale, la culture d'un kilogramme de tomates consomme 200 litres d'eau. Dans ce système, un kilogramme de tomates requiert 25 litres d'eau potable. Au lieu d'utiliser l'eau potable produite par un système de désalinisation conventionnel pour arroser les cultures, le projet dessalinise l'eau, à l'aide de l'agriculture. Ainsi, plutôt que de consommer de l'eau potable, le projet en produit. De plus, le projet est autonome énergétiquement. C'est un exemple parfait de ce que mentionne Bill Reed comme étant une régénération. On dépasse le net zéro, qui serait de produire autant d'eau potable que ce que consommeraient les tomates, tout en produisant un surplus en eau potable, pouvant être stocké pour réutilisation future.

Ce projet répond à plusieurs actions de l'ER. Ses fondements reposent complètement sur les principes des écosystèmes naturels, puisque le projet a été créé en fonction du rendement de refroidissement de l'eau de mer. Le projet permet d'ailleurs de vendre des tomates localement à coût réduit, permettant de réduire les inégalités sociales et d'augmenter les relations d'affaires locales. De plus, l'utilisation des ressources est maximisée, de manière à n'avoir besoin d'aucune ressource externe. Ces éléments permettent au projet d'être légèrement au-dessus de la durabilité, tel que démontre la figure suivante.

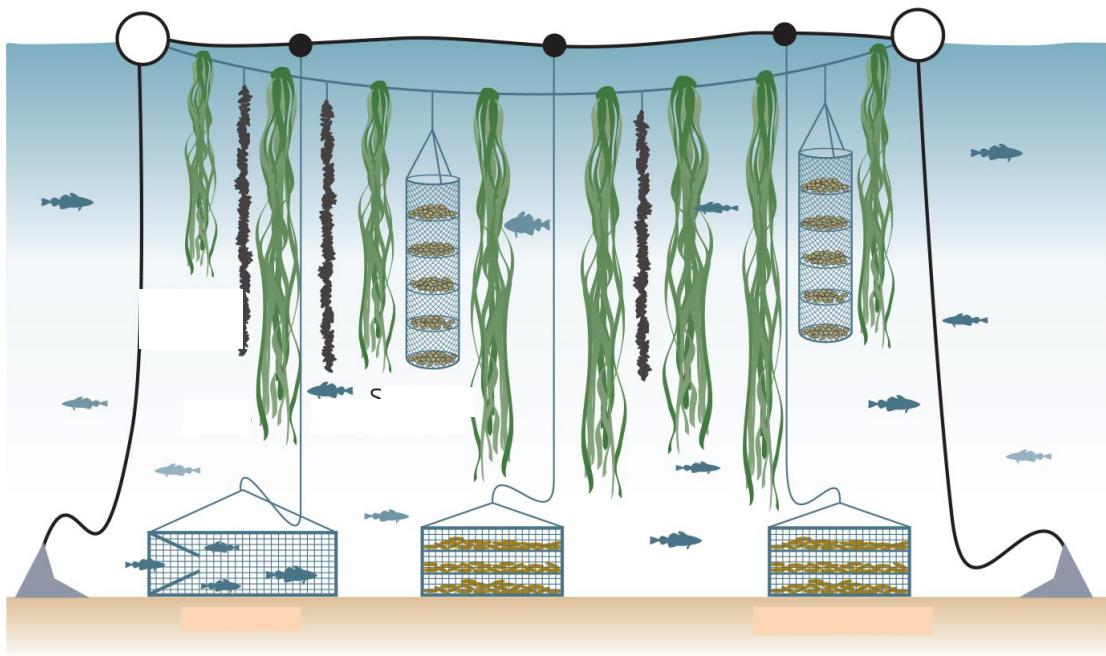


**Figure 2.4** Position du projet d'agriculture à production positive en eau potable, sur la trajectoire de l'économie

Bien que le projet soit autosuffisant et produise plus de matière qu'il n'en consomme, il ne peut se qualifier comme étant régénératif, puisqu'il n'applique pas l'ensemble des principes de l'ER.

Finalement, un projet d'agriculture marine verticale énergétique propose de cultiver des algues en pleine mer pour la formation de gaz naturel. Selon Günter Pauli, avec un hectare d'eau de mer, on génère 1000 tonnes de biomasses, convertie en 22m<sup>3</sup> de gaz naturel, chaque heure (Pauli, 2017). Le but est de créer un gisement naturel de manière à produire de l'énergie biologiquement renouvelable, tout en régénérant les écosystèmes aquatiques. Comme pour le projet de restauration des mangroves, le système régénère la biodiversité de l'écosystème aquatique environnant les cultures, en créant des milieux propices à la prolifération de coraux. Lorsque cueillies, les algues sont envoyées dans un digesteur anaérobie, produisant un gaz comportant 70% de méthane. Le système utilise les principes de l'économie circulaire en réutilisant 100% des déchets des digesteurs; un fertilisant naturel pouvant être utilisé en agriculture conventionnelle. D'ailleurs, le principe s'applique bien aux milieux défavorisés n'ayant pas accès à de l'énergie à moindre coût.

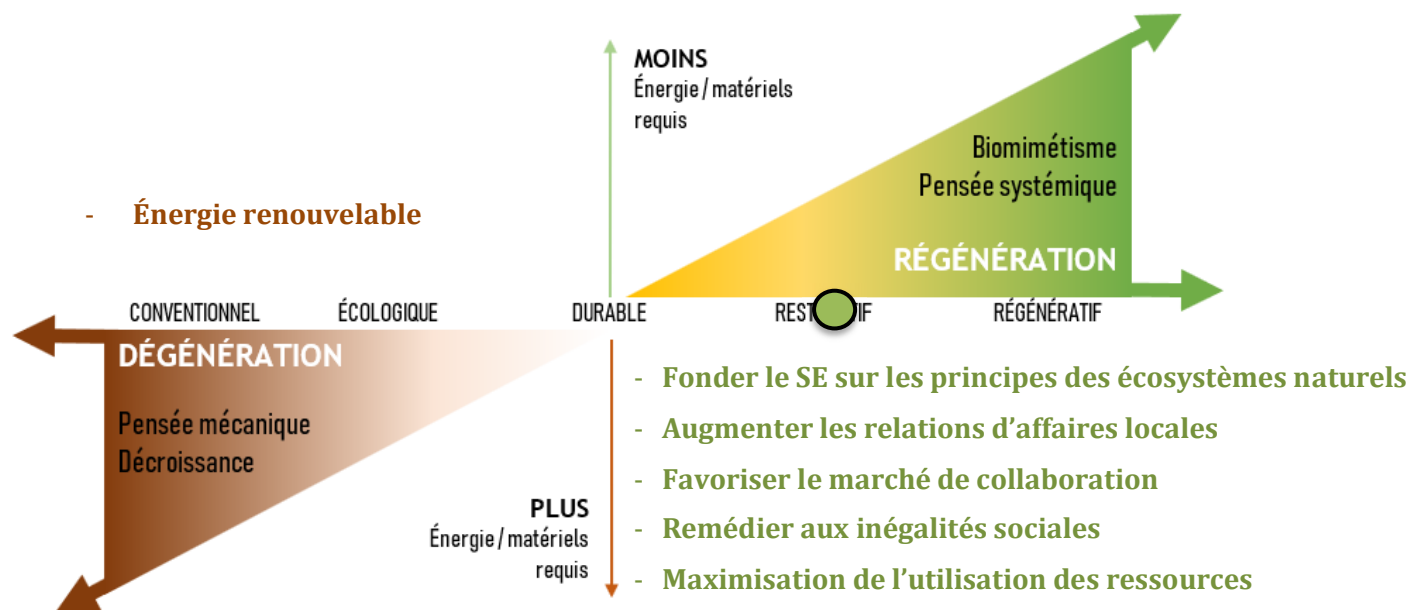
De façon complémentaire, l'augmentation de la diversité d'espèces liée à la régénération du milieu aquatique permet la culture de plusieurs autres espèces. La figure ci-dessous représente un exemple d'agriculture 3D où sont cultivées diverses espèces simultanément.



**Figure 2.5 Exemple d'agriculture 3D** (tiré de : Cirino ,2017)

Reproduit avec permission.

Comme pour la régénération des mangroves, le modèle est entièrement basé sur les principes des écosystèmes naturels. D'ailleurs, la possibilité de cultiver différentes espèces sur le même territoire permet à plusieurs entreprises de collaborer. Le projet augmente et diversifie ainsi les relations d'affaires locales. De plus, les inégalités sociales sont diminuées et l'utilisation des ressources est maximisée. Ces éléments permettent au projet de se rapprocher d'une stratégie d'affaires régénérative, tel que le démontre la figure suivante.



**Figure 2.6 Position du projet d'agriculture 3D, sur la trajectoire de l'économie**

Ce type d'agriculture présenté par Günter Pauli est son modèle se rapprochant le plus de l'ER. Quatre des cinq piliers de l'ER sont touchés par le projet, le rapprochant d'un modèle régénératif.

## 2.4 Modèle d'affaires de *Patagonia*

Ce qui est intéressant à travers l'émergence de l'ER, sont les quelques entreprises ayant la préservation de l'environnement au cœur de leur modèle d'affaires, désirant être identifiées comme pionnières du mouvement. *Patagonia*, une marque de plein air qui a pour mission d'utiliser « leur entreprise, leurs investissements, leur voix et leurs imaginations » pour sauver la planète et rien de moins, s'identifie comme étant un pionnier de l'ER (*Patagonia*, 2018).

Sachant qu'ils ont leur part de responsabilité en matière de problèmes environnementaux, leur but est d'utiliser l'entreprise pour protéger la nature et créer de nouvelles approches ou modèles d'affaires qui limitent leur empreinte écologique. Ainsi, l'orientation stratégique de *Patagonia* est surtout liée à la durabilité de leurs produits, notamment en utilisant des matériaux recyclables et biologiques créés dans un cycle de production équitable (*Patagonia*, 2018 ; Chouinard et Stanley, 2013). De plus, malgré que le chiffre d'affaires de *Patagonia* soit plus bas que ses concurrents, l'entreprise a donné plus de 60 millions de dollars à des causes environnementales et à plus de 1000 organisations de toute sorte, depuis sa création (O'Rourke et Strand, 2017). En effet, les revenus de *Patagonia* se chiffraient à plus de 600 millions de dollars en 2015, comparativement à The North Face avec 2 milliards de dollars et à Columbia avec 2,3 milliards de dollars (O'Rourke et Strand, 2017). Pour l'ensemble de ces raisons, *Patagonia* veut définitivement avoir un rôle d'influence et faire partie de la solution.

*Patagonia* se démarque de son segment de marché et de ses concurrents. En effet, relativement aux organisations ayant une vision similaire, telles que la MEC ou Tentree, et même par rapport à ses concurrents directs, tels que The North Face, Arc'teryx, Mountain Hardwear, Marmot et Columbia, *Patagonia* semble se distinguer par la qualité de ses décisions stratégiques de création de valeur. Parmi celles-ci, trois décisions d'affaires ressortent, illustrant l'implication et la conscientisation de l'entreprise en rapport au développement durable.

Premièrement, *Patagonia* a intégré une culture écoresponsable par rapport à la provenance et la fabrication de ses matériaux de production. Plusieurs décisions sensibles ont été prises en lien avec la plupart de ces matériaux dans le processus global de production, incluant par exemple la laine doublement certifiée Responsible Wool Standard et *Patagonia* Wool Standard, ou encore le duvet traçable certifié Global Traceable Down Standard. Cette solution, quoique coûteuse au départ, a permis à *Patagonia* d'offrir des vêtements en coton biologique à 100 % conçus et contrôlés par la marque (O'Rourke et Strand, 2017).

Deuxièmement, depuis 1985, *Patagonia* a pris la décision de verser 1 % de ses ventes annuelles à des organisations environnementales (*Patagonia*, 2018c). Cette décision stratégique représente la base d'une série d'autres mesures similaires. En 2016, *Patagonia* s'est démarquée en redonnant 100 % de ses revenus faits lors du *Black Friday* pour les mêmes causes (*Patagonia*, 2017). Plus récemment, *Patagonia* a déclaré faire un don de 10 millions de dollars supplémentaires, s'ajoutant à sa contribution du 1 % des recettes annuelles. Ce don reflète l'augmentation des revenus de l'entreprise suite à une baisse du taux d'imposition découlant d'une décision de l'administration Trump, jugée irresponsable par la PDG de *Patagonia* (Marcario, 2018). Ces dons environnementaux ont un cumulatif avoisinant les 100 millions de dollars. Ce montant titanesque représente une perte de revenu immédiat, mais génère une création de valeur qui compense ces pertes à court terme.



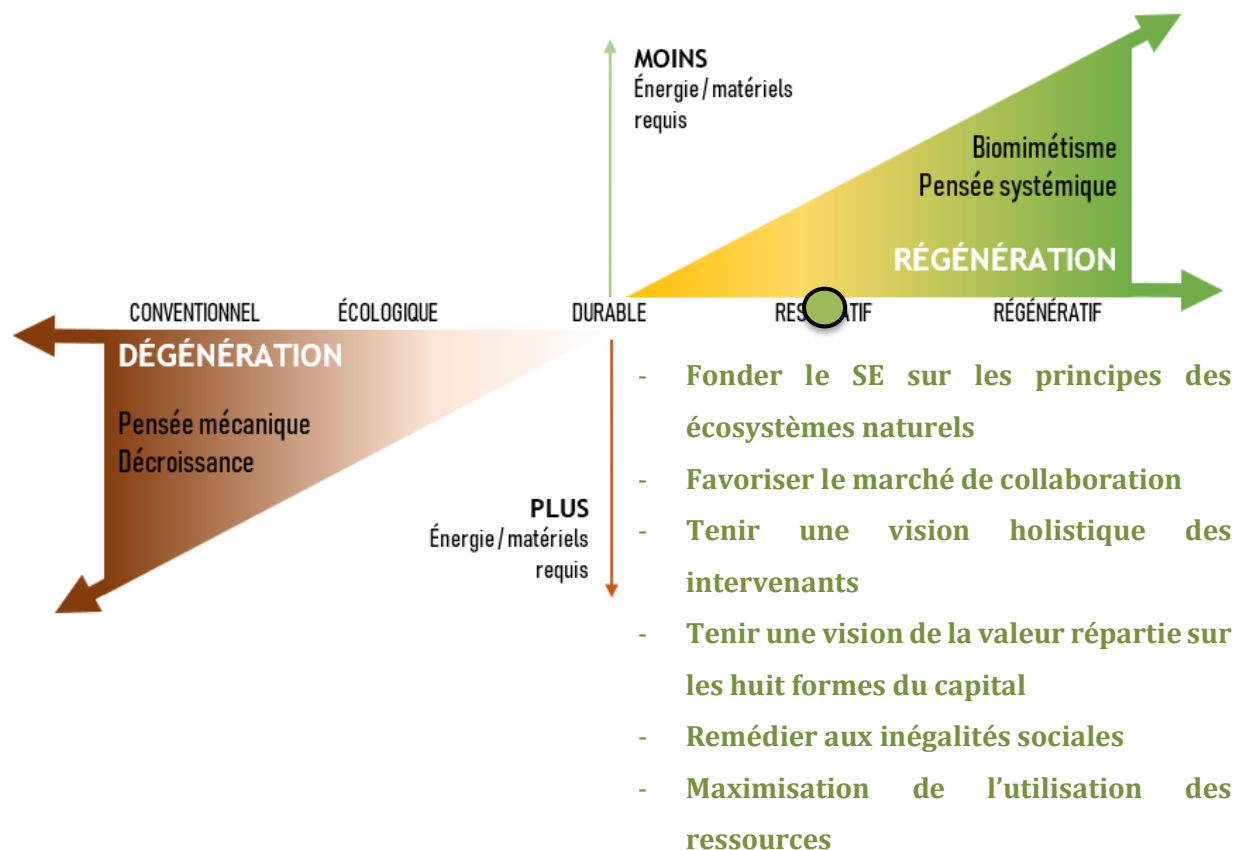
Finalement, l'entreprise a pris la décision stratégique de fournir une garantie de satisfaction exemplaire. Celle-ci offre à la clientèle de retourner tout produit n'étant pas à la hauteur de satisfaction lors de l'utilisation. L'entreprise offre ainsi tout remboursement de non-satisfaction, et reprend les produits retournés. Évidemment, ce n'est pas ici que l'entreprise se démarque, mais bien dans les services connexes à la garantie : *if it's broke, fix it* et *Reuse, recycle*. Dans un premier temps, *Patagonia* offre un service de réparation et d'entretien. Des informations sont formulées en ligne afin d'aider le consommateur à entretenir et réparer ses équipements. De plus, il est possible d'envoyer gratuitement les équipements à l'entreprise aux fins de réparation. Si le produit est trop endommagé, l'entreprise offre des compensations alternatives. Dans un deuxième temps, l'entreprise offre un service de fin de vie des équipements. Un service à la clientèle est en place pour donner des conseils à savoir où recycler les vêtements localement. L'entreprise a pris la décision stratégique de ne pas offrir la récupération des vêtements, mais plutôt d'offrir un service informatif pour la gestion de fin de vie locale.

La stratégie d'affaires de *Patagonia* présente d'excellents principes de développement durable concernant la gestion de fin de vie des produits. Premièrement, elle suit de près le concept des « 3R » de la gestion de matière résiduelle : réduction, réutilisation, recyclage. Tel que mentionné précédemment, l'entreprise réduit la quantité de produits achetés par les consommateurs en offrant un service de réparation gratuit. Le service d'information concernant la réutilisation et le recyclage des vêtements en fin de vie est aussi avantageux pour l'environnement, puisqu'il permet de détourner 100 % de la matière des déchets ultimes. De plus, l'entreprise a pris la décision de ne pas offrir elle-même le service de recyclage et de réutilisation, mais de prioriser une gestion locale, permettant d'éliminer un potentiel de dégagement des gaz à effet de serre liés au transport des produits.

Ainsi, bien que *Patagonia* ait une stratégie d'affaires axée sur la consommation de biens, elle tente de contrôler les achats des consommateurs afin de les limiter au juste nécessaire, contrairement aux autres entreprises du domaine, utilisant l'obsolescence programmée pour obliger un renouvellement. Évidemment, ces services ne répondent pas au paradigme fondamental implanté dans la stratégie d'affaires de l'entreprise. Le modèle d'affaires est axé sur la consommation de biens. Ce n'est donc pas qu'en atténuant les externalités environnementales face à une meilleure gestion de fin de vie des produits que l'entreprise règle le problème de base.

En somme, l'orientation stratégique de *Patagonia* témoigne de quelques principes de l'ER. Le modèle d'affaires est basé sur les principes des écosystèmes naturels, puisque l'entreprise a compris que la vente de ses produits dépend intégralement du support de la nature. L'entreprise favorise la collaboration, tel que démontré plus haut, en forgeant des partenariats pour la fourniture de coton et pour la gestion de fin de vie des produits.

*Patagonia* démontre aussi une vision holistique des intervenants, diminue les inégalités sociales et internalise une partie des coûts des externalités en redonnant une partie de ses revenus à des organisations environnementales. L'entreprise démontre aussi une application de plusieurs formes de capital dans ses actifs, tel que propose John Fullerton (Capital Institute, 2019). Le modèle maximise également l'utilisation des ressources, dû à une gestion de fin de vie exemplaire. Ces éléments permettent au modèle d'affaires de *Patagonia* de se rapprocher d'une stratégie d'affaires régénérative, tel que le démontre la figure suivante.



**Figure 2.7 Position du modèle d'affaires de *Patagonia* sur la trajectoire de l'économie**

Le modèle d'affaires de l'entreprise *Patagonia* est celui se rapprochant le plus de l'ER selon les recherches. Il ne peut toutefois être considéré comme tel, puisqu'il respecte 7 des 10 actions de l'ER.

Ainsi, aucun modèle d'affaires s'autoproclamant comme étant régénératif ne suit complètement les 10 actions de l'ER. Bien que certaines s'y rapprochent, quelques éléments sont manquants afin de respecter les 10 actions fondamentales. Il est donc nécessaire de mettre à disposition des outils permettant d'amener une stratégie d'affaire vers une ER.

### **3. IDENTIFIER LES OUTILS PERMETTANT L'UTILISATION DE L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE**

Dans la présente section, les meilleurs outils d'amélioration de stratégie d'affaires en fonction du développement durable sont identifiés, puis analysés de manière à vérifier s'ils s'appliquent à l'ER.

#### **3.1 Méthodologie d'analyse**

Ci-dessous sont analysés quelques outils d'amélioration de modèles d'affaires vers le développement durable, utilisés dans l'industrie. Ces outils ont été identifiés à travers la revue de la littérature sur le sujet.

Les outils sont d'abord présentés, puis analysés de manière à vérifier leur application au contexte de l'ER. Pour ce faire, deux évaluations sont effectuées. D'abord, l'utilité de l'outil est évaluée par rapport à sa rigueur et son utilisation globale. Cette évaluation est effectuée par rapport à dix critères pondérés, chacun évalué de manière qualitative à travers une grille d'évaluation. L'évaluation est suivie d'une justification des résultats, puis d'une appréciation globale de l'outil. Ensuite, les outils sont comparés aux dix actions fondamentales de l'ER, de manière à vérifier s'ils s'appliquent, ou non, à une telle stratégie d'affaires. Comme pour la première analyse, les dix actions fondamentales de l'ER sont évaluées de manière égale et de manière qualitative à travers une grille d'évaluation. Chacune des actions appliquées par l'outil est ensuite justifiée. Finalement, les résultats des deux analyses sont multipliés, permettant de comparer les outils par rapport à leur performance.

Le tableau de la page suivante présente les critères d'évaluation de la première partie de l'analyse, par rapport à l'utilité des outils.

**Tableau 3.1 Critères pour l'analyse de l'utilité des outils de développement durable**

#	Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponses et pointage	Justification du critère
1	A été construit dans une perspective de DD	oui (1), non (0)	Pour être utile à l'application de l'ER, l'outil doit avoir été conçu dans une perspective de développement durable.
2	Est coûteux	dispendieux (0), coûteux (0,5), gratuit (1)	Pour être utile, l'outil doit pouvoir être utilisé par le plus grand nombre d'utilisateurs possible. Dépendamment des retours sur investissement possibles, l'analyse considère l'hypothèse qu'un outil dispendieux a un coût d'utilisation de 500 \$ et plus (comprenant l'achat du logiciel, la main d'œuvre pour l'utilisation, etc). En haut de ce coût, une entreprise non familiarisée avec l'ER pourrait être réticente à utiliser l'outil. L'analyse prend également en considération si l'outil comporte des coûts de renouvellement de licence, et des coûts de location de licence.
3	Est facile d'utilisation	très facile (1), facile (¾), peu facile (½), complexe, (¼), très complexe (0)	Pour être utile, l'outil doit pouvoir être utilisé par le plus grand nombre d'utilisateurs possible. Dans le cadre d'une PME avec peu de ressources, il est convenable que l'outil soit simple d'utilisation. La facilité d'utilisation de l'outil est liée à la quantité de temps et aux ressources qu'une entreprise doit y consacrer.
4	Est jumelée à guide d'utilisation	oui (1), non (0)	En lien avec la question précédente, l'outil doit présenter un guide d'utilisation. Un outil très complexe peut être jumelé à un guide d'utilisation, ce qui améliore sa facilité d'utilisation. Le guide doit être accessible et facile à comprendre.
5	Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui (1), non (0)	La pensée cycle de vie aide à établir le bilan environnemental des projets et à prendre des décisions éclairées. (Jolliet, Saadé et Crettaz, s.d)
6	Impose des critères à l'utilisateur	oui (1), non (0)	L'élaboration de critères est essentielle pour évaluer la performance de l'outil. (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2012)
7	Impose des indicateurs à l'utilisateur	oui (1), non (0)	L'élaboration d'indicateurs est essentielle pour évaluer la performance de l'outil. (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2012)

**Tableau 3.1 Critères pour l'analyse de l'utilité des outils de développement durable (suite)**

#	Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponses et pointage	Justification du critère
8	Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui (1), non (0)	Dans la perspective où l'outil désire améliorer un modèle d'affaires vers l'ER, celui-ci doit d'abord identifier les défis environnementaux d'une entreprise.
9	Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	oui (1), non (0)	Un outil imposant une amélioration continue fait preuve de rigueur par rapport à l'amélioration des performances environnementales.
9	Est adapté aux PME	oui (1), non (0)	Pour être utile, l'outil doit pouvoir être utilisé par le plus grand nombre d'utilisateurs possible.
10	S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	oui (1), non (0)	Pour évaluer si l'outil de DD est bel et bien pertinent, il doit s'appuyer sur les principes de DD de l'ONU.

Ensuite, tel que pour l'analyse des modèles d'affaires au second chapitre, le fondement des outils est comparé aux 10 actions fondamentales de l'ER présenté au premier chapitre. Cette évaluation suit la grille d'évaluation suivante:

**Tableau 3.2 Questionnaire pour l'analyse des outils de développement durable dans le contexte de l'économie régénérative**

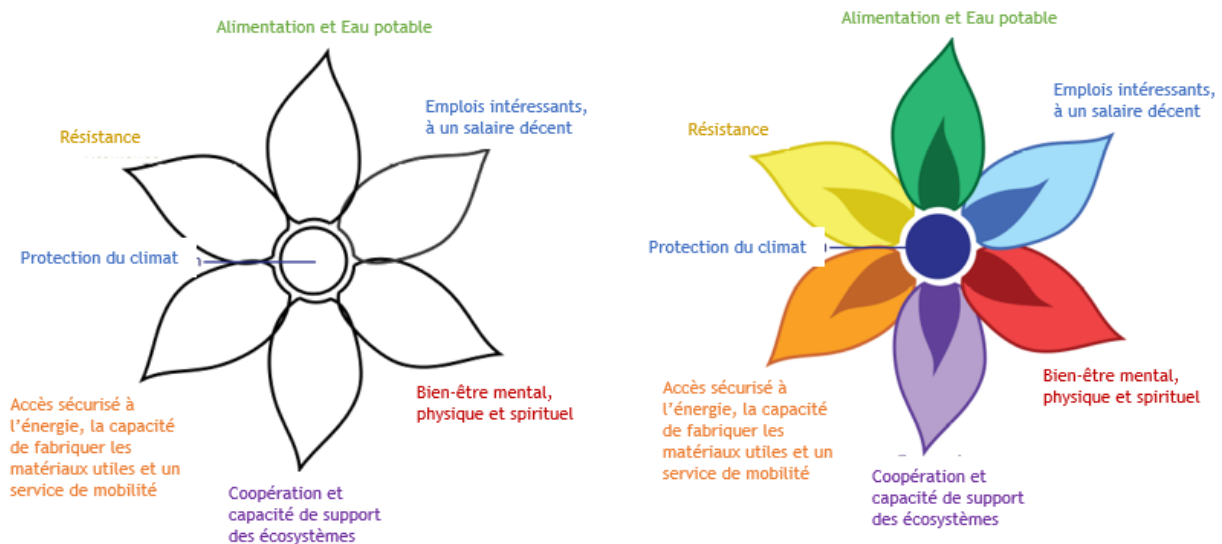
#	Pilier	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponses et pointage
1	Économie naturelle	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui (1), non (0)
2		Collaborer avec d'autres entreprises	oui (1), non (0)
3		Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	oui (1), non (0)
4	Vision de la richesse	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	oui (1), non (0)
5		Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	oui (1), non (0)
6	Égalités sociales	Remédier aux inégalités sociales	oui (1), non (0)
7		Atténuer les écarts de richesse	oui (1), non (0)
8	Économie locale	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	oui (1), non (0)
9	Économie circulaire	Maximiser l'utilisation des ressources	oui (1), non (0)
10		Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	oui (1), non (0)

Les résultats combinés des deux types d'analyses fournissent alors une bonne représentation de l'utilité des outils de développement durable dans le contexte de l'ER.

### 3.2 La Fleur

La fleur est un outil créé par le groupe Climate Interactive, utilisé pour les prises de décisions systémiques (Sawin, McGauley, Edberg, Mwaura et Gutiérrez, 2018). La vision globale de l'outil est de protéger le climat de la planète et de prévenir les externalités liées aux solutions prises pour résoudre une certaine problématique (Sawin et al., 2018). L'outil est utile pour les entreprises dans le choix de stratégies liées au développement durable, puisqu'il apporte une gestion de risque accentuée pour l'environnement et pour la société (Sawin et al., 2018). L'outil peut également être utilisé afin de communiquer à la clientèle les avantages environnementaux et sociaux des stratégies d'affaires (Sawin et al., 2018).

Comme son nom l'indique, l'outil est représenté sous une forme de fleur, où ses 6 principes fondamentaux sont illustrés sous forme de pétales (Sawin et al., 2018). Le centre de la fleur représente la vision de l'outil, soit la protection du climat (Sawin et al., 2018). Le premier principe sert à évaluer si le choix d'une stratégie d'affaires renforce la capacité de la population à résister aux perturbations économiques (Sawin et al., 2018). Le second sert à vérifier si la stratégie augmente l'accès à une alimentation saine et à l'eau potable. Le troisième vérifie si la stratégie fournit des emplois intéressants, à un salaire décent. Le quatrième sert à vérifier si le choix améliore le bien-être mental, physique et spirituel de la population et si des conditions de travail adéquates sont mises en place. Le cinquième sert à vérifier si la stratégie favorise la coopération de la population et si elle reconnecte la société avec la capacité de support des écosystèmes. Enfin, le sixième sert à vérifier si le choix procure à la population un accès sécurisé à l'énergie, la capacité de fabriquer les matériaux utiles et un service de mobilité (Sawin et al., 2018). Le résultat visuel de l'utilisation de l'outil indique la distribution des avantages environnementaux et sociaux d'une stratégie d'affaires, tel que l'illustre la figure suivante (Sawin et al., 2018).



**Figure 3.1 Résultat visuel de l'outil La Fleur du groupe *Climate initiative*** (traduction libre de : Sawin et al., 2018)

À gauche est présentée la forme de l'outil avant d'être complété. La figure de droite illustre l'étendue des représentations possibles de l'outil, après l'étude d'une stratégie d'affaires. Premièrement, si la stratégie réduit les GES dans l'atmosphère, le centre de la fleur prend une couleur bleu foncé (Sawin et al., 2018). Dans le cas contraire, il est blanc. La seconde étape est de vérifier si la stratégie produit des bénéfices pour chaque principe fondamental (Sawin et al., 2018). Si la réponse est positive, le pétale correspondant prend la couleur appropriée. Finalement, les intervenants touchés par le projet sont évalués. Si l'ensemble des intervenants touchés profitent positivement du projet, le centre du pétale est ombragé de manière uniforme (Sawin et al., 2018). Si les groupes marginalisés sont ceux qui en profitent le plus, les rebords extérieurs sont ombragés (Sawin et al., 2018). Enfin, si ce sont les plus riches qui profitent davantage des bénéfices, le centre du pétale devient un ombrage plus foncé que les rebords (Sawin et al., 2018).

### 3.2.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative

Les fondements de l'outil sont analysés par rapport à son application en vue de l'amélioration d'une stratégie d'affaires dans le contexte d'ER. Le tableau suivant démontre l'analyse de l'utilité de l'outil selon la méthodologie développée plus haut.

**Tableau 3.3 Critères pour l'analyse de l'utilité de l'outil de La Fleur**

Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponse	Valeur attribuée
A été construit dans une perspective de DD	oui	1
Est coûteux	gratuit	1
Est facile d'utilisation	très facile	1
Est jumelé à un guide d'utilisation	oui	1
Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui	1
Impose des critères à l'utilisateur	oui	1
Impose des indicateurs à l'utilisateur	non	0
Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui	1
Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	non	0
Est adapté aux PME	oui	1
S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	non	0
<b>Total</b>		<b>8/11</b>

Selon l'analyse, l'outil obtient un score de 8/11 par rapport à sa force pour mesurer et améliorer une stratégie d'affaires. La première étape de l'utilisation concernant l'analyse de réduction des GES manque de rigueur. Les possibilités de réduction des GES dans l'atmosphère sont beaucoup trop larges. L'outil pose toute réduction de GES au même pied d'égalité. Une stratégie réduisant 1 tonne de GE ou 100 tonnes pendant un an est considérée comme équivalente selon l'outil. De plus, l'outil ne contraint pas l'utilisateur à évaluer les réductions de GES par une norme, d'autant plus qu'il ne différencie pas les dégagements directs et indirects de GES.

La seconde étape de l'outil est très vague. Les six questions à évaluer sont des critères en soit, mais aucun indicateur ne contraint l'utilisateur à mesurer leur application. Comme pour la première étape, un principe pourrait être répondu positivement sans répondre à aucun indicateur, ni y mesurer de cohésion.

Dans la troisième partie de l'utilisation de l'outil, on ne sait pas quelle étendue prend l'étude par rapport aux parties prenantes. Si l'outil ne prend en compte que des parties prenantes physiques, il y a un manque par rapport aux parties prenantes indirectes. Comme mentionné au premier chapitre, autant la nature, les employés et les chaînes d'approvisionnement sont des intervenants dans une vision holistique du SE.

En soit, l'outil est très facile d'utilisation, puisqu'il demande peu de temps et de ressources à l'utilisateur. L'outil comporte un guide d'utilisation simple et est disponible en ligne gratuitement. Ainsi, l'outil peut être aisément utilisé par une PME.

Enfin, l'outil ne suit pas l'entièreté des principes du développement durable élaborés par l'ONU, tel que le démontre le tableau à la page suivante.



**Tableau 3.4 Comparaison des objectifs de l'outil de La Fleur avec les principes du développement durable élaborés par l'ONU**

	Résister aux perturbations économiques	Alimentation saine et eau potable	Emploi et salaire	Bien-être	Coopération et nature	Énergie, matériel et mobilité	Réduction GES
Pas de pauvreté			√				
Faim zéro		√					
Bonne santé et bien-être		√		√			
Éducation et qualité							
Égalité entre les sexes							
Eau propre et assainissement		√					
Énergie propre et d'un coût abordable						√	
Travail décent et croissance économique			√				
Industrie innovation et infrastructure						√	
Inégalités réduites							
Villes et communautés durables	√						
Consommation et production responsables							
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques							√
Vie aquatique					√		
Vie terrestre					√		
Paix, justice, et institution efficaces							
Partenaires pour la réalisation des objectifs					√		

La seconde analyse est utilisée pour mesurer l'utilisation de l'outil dans le contexte de l'ER. Le tableau suivant montre l'analyse justifiée.

**Tableau 3.5 Questionnaire pour l'analyse de l'outil de La Fleur dans le contexte de l'économie régénérative**

Action	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponse	Pointage
1	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui	1
2	Collaborer avec d'autres entreprises	oui	1
3	Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	non	0
4	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	non	0
5	Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	non	0
6	Remédier aux inégalités sociales	non	0
7	Atténuer les écarts de richesse	non	0
8	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	oui	1
9	Maximiser l'utilisation des ressources	non	0
10	Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	non	0
		<b>Total</b>	<b>3/10</b>

L'outil reçoit ainsi une note de 3/10 concernant son application au contexte de l'ER. L'outil ne répond positivement qu'à trois actions fondamentales. Le cinquième principe de l'outil demande à l'entreprise de favoriser les marchés de coopération et de reconnecter la société avec la capacité de support des écosystèmes, d'où l'obtention des actions 1,2 et 8 de l'ER.

En multipliant les résultats des deux analyses, l'outil reçoit un score pondéré de 19% par rapport à son utilité à l'application d'un modèle d'affaires régénératif. En somme, La Fleur est un bon outil pour effectuer une première analyse des bénéfices d'une stratégie d'affaires sur l'aspect du développement durable. L'outil est fort utile puisqu'il démontre qu'une stratégie d'affaires doit être avantageuse sur plusieurs horizons environnementaux et sociaux afin de pouvoir être qualifié comme étant durable. L'outil démontre ainsi une bonne vision systémique du DD, bien que sa vision soit uniquement liée à la réduction des GES. Cependant, l'outil manque de rigueur par rapport à la méthodologie d'évaluation de ses principes fondamentaux et des intervenants touchés. L'outil est utile uniquement pour une évaluation ponctuelle d'une stratégie d'affaires. L'outil ne permet aucun suivi d'amélioration, puisqu'il ne témoigne d'aucun indicateur, ni d'objectif de progrès.

### **3.3 Le guide *Future Fit Business Benchmark***

Future Fit Foundation est un organisme à but non lucratif dont l'objectif est de fournir des outils aux entreprises afin d'améliorer leurs stratégies d'affaires en fonction des pressions environnementales actuelles (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). L'organisme se définit comme étant une entreprise qui crée de la valeur sans toutefois brimer la possibilité que les humains et d'autres formes de vie puissent prospérer sur Terre (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018).

Future Fit Foundation présente une vision des stratégies d'affaires du futur, en harmonie avec la nature. Le modèle linéaire de consommation des ressources est remplacé par un modèle circulaire (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Dans ce modèle, la notion de valeur n'est pas seulement liée au rendement économique d'une entreprise, mais également à son enrichissement social et environnemental (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Selon l'organisme, une société présentant une utilisation massive de ce type de stratégie d'affaires réduirait les inégalités sociales et mènerait à la restauration des écosystèmes dû à la vision holistique des intervenants et au marché de collaboration (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018).

En réponse à cette vision, Future Fit Foundation offre l'outil public Business Benchmark afin de permettre aux entreprises d'améliorer leur stratégie d'affaires. L'outil permet d'établir des objectifs précis, d'identifier les méthodes pour les atteindre, puis de monitorer l'avancement de l'entreprise vers ces objectifs (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). L'outil sépare complètement les notions « ce qu'une entreprise doit faire » et « ce qu'une entreprise devrait faire ». D'une part, le guide présente 23 objectifs liés à ce qu'une entreprise doit faire pour atteindre le net zéro, puis 20 objectifs liés à ce qu'une entreprise devrait faire pour créer des répercussions positives sur l'environnement et sur la société, soit une stratégie d'affaires restaurative (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). L'organisme explique le net zéro comme étant le point où une entreprise fait plus de bien que de mal sur les aspects social et environnemental (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018).

Pour la première partie, les 23 objectifs sont exprimés au travers d'un guide d'action, élaborant des indicateurs quantitatifs utiles pour l'avancement de l'utilisateur vers le net zéro (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Ces objectifs sont séparés en quatre catégories : favoriser le bien-être, respecter la nature, optimiser les ressources et renforcer la société (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Le tableau à l'annexe 1 démontre les objectifs en fonction des parties prenantes touchées, ainsi que les indicateurs auxquelles ils sont rattachés.

La seconde partie de l'outil permet à l'utilisateur d'améliorer sa stratégie d'affaires, de manière à fournir des répercussions positives sur l'environnement et la société (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Le guide fournit un outil pour prioriser les objectifs réalisables et utiles en fonction du contexte de l'utilisateur. De cette façon, l'utilisateur peut prioriser les objectifs comme il le désire, en analysant les différents retours sur investissement possibles (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018). Chaque objectif comporte le même indicateur qualitatif, variant entre trois choix : répond faiblement à l'objectif, répond significativement à l'objectif, répond abondamment à l'objectif (*Methodology Guide : Future-Fit Business Benchmark*, 2018).

### 3.3.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative

Le guide présenté par le Future Fit Foundation assimile fortement l'essence de l'ER. Le tableau suivant présente l'analyse de l'utilité générale de l'outil.

**Tableau 3.6 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide *Future Fit Business Benchmark***

Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponse	Valeur attribuée
A été construit dans une perspective de DD	oui	1
Est coûteux	dispendieux	0,25
Est facile d'utilisation	très difficile	0
Est jumelé à un guide d'utilisation	oui	1
Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui	1
Impose des critères à l'utilisateur	oui	1
Impose des indicateurs à l'utilisateur	oui	1
Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui	1
Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	oui	1
Est adapté aux PME	non	0
S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	oui	1
<b>Total</b>		<b>8,25/11</b>

Selon l'analyse, le guide obtient un résultat de 8,25/11 par rapport à son utilité générale. Le guide est clairement fondé sur une perspective de développement durable d'amélioration de stratégie d'affaires puisqu'il en fait mention intégrale dans ses objectifs, tel que mentionné plus haut. Le guide est offert gratuitement au public, cependant il est relativement volumineux, ce qui requiert beaucoup de temps et d'énergie pour une organisation. Pour cette raison, il est raisonnable de considérer un coût d'utilisation élevé. Son utilisation requiert la maîtrise des 23 documents d'actions à réaliser, comprenant chacun entre 10 et 15 pages, la maîtrise du guide d'utilisation de 80 pages, puis si une organisation désire dépasser le développement durable et atteindre une stratégie d'affaires régénérative, elle doit maîtriser 20 documents d'actions supplémentaires. Ainsi, l'utilisation complète du guide s'étale sur plus de 500 pages de notions à maîtriser. Il devient difficilement réalisable pour une PME d'utiliser ce type d'outil, en raison de sa lourdeur. Cependant, les notions élaborées par l'outil sont bien expliquées à travers les différents guides, rendant son utilisation possible par n'importe quel utilisateur qui y investit le temps nécessaire.

Le guide est néanmoins très précis et utile. Les objectifs sont clairement identifiés, rattachés à des parties prenantes et à des indicateurs permettant l'amélioration continue de l'organisation. L'exécution du guide permet ainsi à une entreprise d'identifier les défis et les améliorations à apporter en fonction de critères spécifiques. Finalement, le guide présente clairement le lien entre les objectifs et les principes du développement durable élaborés par l'ONU, tel que démontré dans le tableau à la page suivante.

**Tableau 3.7 Comparaison des objectifs de l’outil du guide *Future Fit Business Benchmark* avec les principes du développement durable élaborés par l’ONU**

	Favoriser le bien-être	Respecter la nature	Optimiser les ressources	Renforcer la société
Pas de pauvreté	✓	✓		✓
Faim zéro	✓	✓		✓
Bonne santé et bien-être	✓	✓		✓
Éducation et qualité	✓			✓
Égalité entre les sexes	✓			✓
Eau propre et assainissement	✓	✓		✓
Énergie propre et d'un coût abordable		✓		✓
Travail décent et croissance économique	✓	✓		✓
Industrie innovation et infrastructure				✓
Inégalités réduites	✓			✓
Villes et communautés durables	✓	✓	✓	✓
Consommation et production responsables	✓	✓	✓	✓
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques		✓		✓
Vie aquatique	✓	✓	✓	✓
Vie terrestre	✓	✓		✓
Paix, justice, et institution efficaces	✓			✓
Partenaires pour la réalisation des objectifs				

La seconde analyse permet de vérifier si le guide rejoint également les principes fondamentaux de l'ER. Le tableau de la page suivante démontre l'analyse justifiée.

**Tableau 3.8 Questionnaire pour l'analyse du guide *Future Fit Business Benchmark* dans le contexte de l'économie régénérative**

Action	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponse	Pointage
1	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui	1
2	Collaborer avec d'autres entreprises	oui	1
3	Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	oui	1
4	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	oui	1
5	Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	non	0
6	Remédier aux inégalités sociales	oui	1
7	Atténuer les écarts de richesse	oui	1
8	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	oui	1
9	Maximiser l'utilisation des ressources	oui	1
10	Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	oui	1
		<b>Total</b>	<b>9/10</b>

Le guide *Future Fit Business Benchmark* rejoint de près le contexte de l'ER, avec un résultat de 9/10. Premièrement, le guide répond positivement au premier principe de l'ER, puisque la notion de valeur utilisée n'est pas seulement liée au rendement économique d'une entreprise, mais aussi à son enrichissement social et environnemental. De plus, les objectifs 9 (les produits ne font pas de mal à l'environnement ou à la population), 12 (les ressources naturelles sont gérées de manière à respecter le bien-être des écosystèmes, de la population et des animaux) et 15 (les opérations n'empiètent pas sur les écosystèmes ou les communautés) démontrent que le guide met les écosystèmes et la société en priorité par rapport au rendement de l'entreprise. Selon ces objectifs, ainsi que les objectifs 6 (les préoccupations des employés sont activement sollicitées, évaluées de manière impartiale et traitées de manière transparente) et 8 (les préoccupations du public concernant les produits sont activement sollicitées, évaluées avec impartialité et traitées de manière transparente), il est possible d'affirmer que le guide impose de tenir une vision holistique des intervenants. La seconde partie du guide impose beaucoup de collaborations entre l'utilisateur et la communauté locale. En effet, la majorité des objectifs de la seconde partie demande à l'utilisateur d'aider des entreprises à améliorer leur stratégie d'affaires de manière durable, en atténuant leurs externalités environnementales et sociales. Pour cette raison, le guide respecte les principes 3 et 8 de l'ER, puisqu'il demande aux utilisateurs de collaborer localement et d'augmenter les relations d'affaires. Concernant l'internalisation des coûts, l'ensemble des objectifs du guide demandent aux entreprises d'éliminer les externalités liées à leurs activités. Sur l'aspect social, les objectifs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 20 et 21 imposent des mesures pour réduire les inégalités sociales et les écarts de richesses. Le guide impose une maximisation des ressources rigoureuse avec l'objectif 18, demandant l'écoconception des produits de manière à permettre leur réutilisation. Enfin, le réinvestissement des économies dans le système est mis de l'avant avec les objectifs 22 et 23 du guide.

En somme, le guide *Future Fit Business Benchmark* obtient un résultat pondéré de 68%. Ses principales lacunes sont liées au manque d'obligations à collaborer avec des partenaires locaux, ainsi qu'à son imposant guide d'utilisation. Pour être efficace, une entreprise doit attribuer un responsable de la mise en place du guide. Autrement, la lourdeur de la méthodologie proposée par le guide pourrait décourager une entreprise à emprunter le pas vers la durabilité. Outre ces lacunes, le guide suit de près 9 des 10 principes de l'ER et peut aisément être utilisé pour améliorer une stratégie d'affaires à cette fin. De plus, le guide est en ligne directe avec la compréhension que le développement durable n'est plus une voie suffisante pour la pérennité de la société comme elle est formée aujourd'hui, en proposant des objectifs distincts entre « ce qu'une entreprise doit faire » et « ce qu'une entreprise devrait faire », et des indicateurs rigoureux. Il suit ainsi bien la vision de Bill Reed exprimée au premier chapitre, proposant aux entreprises de commencer par diminuer leur empreinte écologique jusqu'à atteindre le net zéro, avant de fixer des objectifs régénératifs. Le guide démontre ainsi une proactivité face au mouvement d'ER.



### 3.4 Guide élémentaire de durabilité de l'organisme The Natural Step

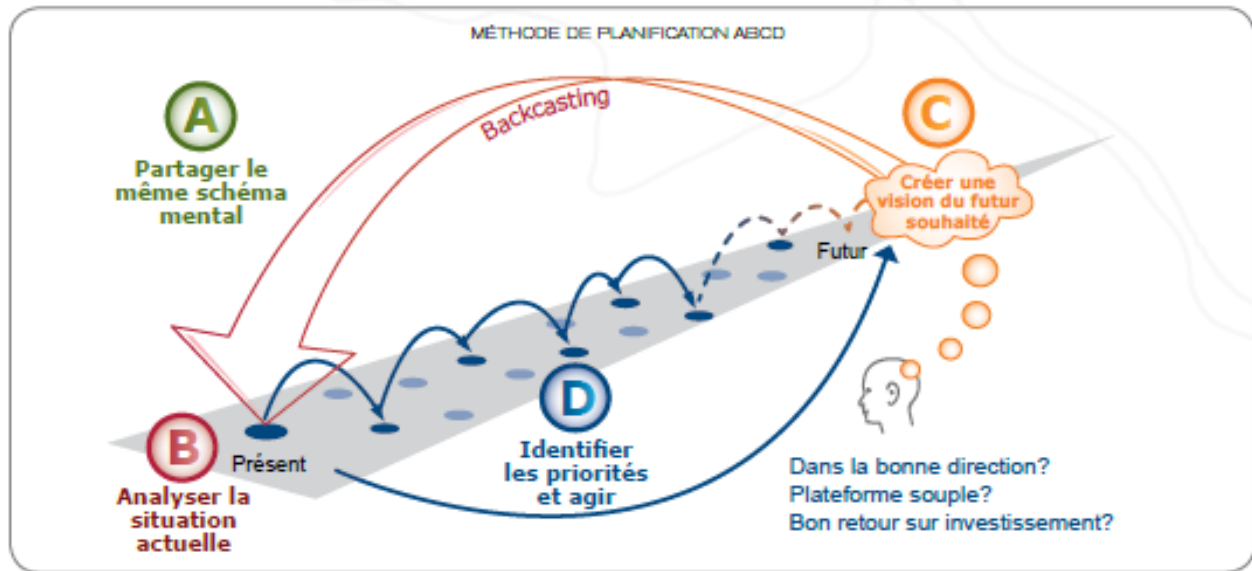
Le guide élémentaire de durabilité a été développé par *Natural Step Canada*, un organisme à but non lucratif dédié à aider les entreprises et la population à effectuer des progrès significatifs vers la durabilité (The Natural Step, s.d). La vision de l'organisme est d'amener la société à effectuer un virage dans lequel les individus, la communauté et les entreprises peuvent co-évoluer en respectant la capacité de support des écosystèmes (The Natural Step, s.d). L'organisme a réalisé un guide élémentaire dont le but est d'éclaircir la notion de développement durable et d'établir une démarche stratégique de son application dans la prise de décision des entreprises (Baxter, Boisvert, Lindberg, et Mackrael, 2012).

Contrairement aux outils précédents, le guide de l'organisme Nature Step n'aide en rien une entreprise à améliorer concrètement sa stratégie d'affaires vers le développement durable. Il aide les entreprises dans la gestion de changement en suggérant des étapes clés à l'amélioration des stratégies d'affaires.

La première étape mentionnée par le guide pour entreprendre une action est de définir ce que l'on souhaite dans le futur (Baxter et al., 2012). Le guide nomme cette étape le "backcasting" (Baxter et al., 2012). L'utilisateur du guide réfléchit à ce qu'il souhaite dans le futur. Les quatre autres étapes du guide ne sont pas linéaires (Baxter et al., 2012). L'étape « A » demande aux intervenants du projet de partager la même vision de la durabilité et d'avoir connaissance des raisons pourquoi le SE actuel n'est pas durable (Baxter et al., 2012). Le guide propose une vision du développement durable sous quatre principes. Chaque principe demande de réduire l'utilisation d'un élément jusqu'à l'élimination complète de son utilisation. Le premier principe concerne l'utilisation de matière non renouvelable, le second, l'utilisation de substances produites par la société non dégradables et non réutilisables, le troisième concerne la dégradation des écosystèmes, puis le quatrième, la contribution aux conditions d'inégalités sociales empêchant l'épanouissement de la société (Baxter et al., 2012). L'organisme définit les intervenants comme étant : « tous les participants au processus de planification » (Baxter et al., 2012). Le guide fait aussi référence aux intervenants comme étant : « les équipes, les services et les organisations » (Baxter et al., 2012).

L'étape « B » demande à l'utilisateur d'analyser la situation actuelle de l'organisation (Baxter et al., 2012). L'étape demande d'observer les activités de l'organisation et d'évaluer comment celles-ci se comparent à la vision du développement durable élaborée à l'étape « A ». Les activités à analyser comprennent les flux de produits, les services intrants et extrants de l'organisme, les ressources énergétiques utilisées, le rendement économique et l'aspect humain de l'organisme (Baxter et al., 2012). Cette étape est utile afin d'identifier les opportunités d'amélioration dans l'organisme (Baxter et al., 2012). L'étape « C » demande à l'utilisateur de réfléchir à comment l'organisme s'adapte dans une société durable (Baxter et al., 2012). Lors de cette étape, l'utilisateur interprète les quatre principes du développement durable de l'organisme de manière à identifier des objectifs adaptés au contexte de l'entreprise (Baxter et al., 2012). L'étape « D » demande à l'utilisateur d'identifier les actions à effectuer pour arriver aux objectifs (Baxter et al., 2012).

Les actions à effectuer doivent suivre les quatre principes du développement durable de l'organisme, mener progressivement vers les objectifs établis, puis avoir un retour sur investissement le plus court possible (Baxter et al., 2012). La figure suivante illustre les quatres étapes mentionnées pour l'atteinte de la situation souhaitée.



**Figure 3.2 Représentation du progrès vers la durabilité selon *Natural Step Canada* (tiré de : Baxter et al., 2012)**

### 3.4.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative

L'analyse de l'application du guide à l'ER débute par l'évaluation de son utilité. Le tableau de la page suivante regroupe les résultats à cette fin.

**Tableau 3.9 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide *Natural Step Canada***

Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponse	Valeur attribuée
A été construit dans une perspective de DD	oui	1
Est coûteux	gratuit	1
Est facile d'utilisation	facile	0,75
Est jumelé à un guide d'utilisation	oui	1
Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui	1
Impose des critères à l'utilisateur	non	1
Impose des indicateurs à l'utilisateur	non	0
Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui	1
Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	non	0
Est adapté aux PME	oui	1
S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	oui	1
<b>Total</b>		<b>8,75/11</b>

Le guide *Natural Step Canada* obtient un résultat de 8,75/11 par rapport à son utilité générale. Le guide est offert gratuitement sur le site internet du *Natural Step Canada* et il demande peu de temps et de ressources pour l'utilisateur. Puisque le guide représente un document de seulement 13 pages et qu'il ne demande que quatre étapes à effectuer, il est possible de confirmer sa facilité d'utilisation, autant pour une grande entreprise que pour les PME. Le guide en soi explique clairement son utilisation. Ensuite, l'étape « C » demande à l'utilisateur d'interpréter les principes du développement durable de l'organisme et d'identifier des objectifs adaptés au contexte de l'entreprise. Le guide ne présente pas d'objectif spécifique, mais demande à l'utilisateur d'en créer par rapport à son contexte. Pour cette raison, il répond au critère. De plus, le guide ne demande aucun indicateur de la part de l'utilisateur. Par la suite, l'outil permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise, puisque l'étape « B » permet d'identifier les opportunités d'amélioration dans l'organisme. Le guide manque au critère d'amélioration continue, puisqu'il ne demande aucun suivi après l'atteinte des objectifs. Finalement, le guide s'appuie sur les propres principes de développement durable, il suit 15 des 17 principes établis selon l'ONU. Cette analyse est présentée dans le tableau de la page suivante, comparant les principes du guide *Natural Step Canada*, avec les principes élaborés par l'ONU.

**Tableau 3.10 Comparaison des objectifs de l'outil du guide *The Natural Step Canada* avec les principes du développement durable élaborés par l'ONU**

	Réduction de l'utilisation des matières non renouvelables	Réduction de l'utilisation de substances produites par la société non dégradables et non réutilisables	Réduction de la dégradation des écosystèmes	Réduction de la contribution aux conditions d'inégalités sociales empêchant l'épanouissement de la société
Pas de pauvreté				✓
Faim zéro				✓
Bonne santé et bien-être				✓
Éducation et qualité				✓
Égalité entre les sexes				✓
Eau propre et assainissement			✓	
Énergie propre et d'un coût abordable	✓			
Travail décent et croissance économique				✓
Industrie innovation et infrastructure				
Inégalités réduites				✓
Villes et communautés durables	✓	✓	✓	✓
Consommation et production responsables	✓	✓	✓	
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	✓		✓	
Vie aquatique			✓	
Vie terrestre			✓	
Paix, justice, et institution efficaces				✓
Partenaires pour la réalisation des objectifs				

La seconde partie de l'analyse permet de mesurer l'application du guide aux dix principes de l'ER. Le tableau suivant témoigne des résultats.

**Tableau 3.11 Questionnaire pour l'analyse du guide *Natural Step Canada* dans le contexte de l'économie régénérative**

Action	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponse	Pointage
1	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui	1
2	Collaborer avec d'autres entreprises	non	0
3	Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	non	0
4	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	oui	1
5	Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	non	0
6	Remédier aux inégalités sociales	oui	1
7	Atténuer les écarts de richesse	non	0
8	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	non	0
9	Maximiser l'utilisation des ressources	oui	1
10	Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	non	0
		<b>Total</b>	<b>4/10</b>

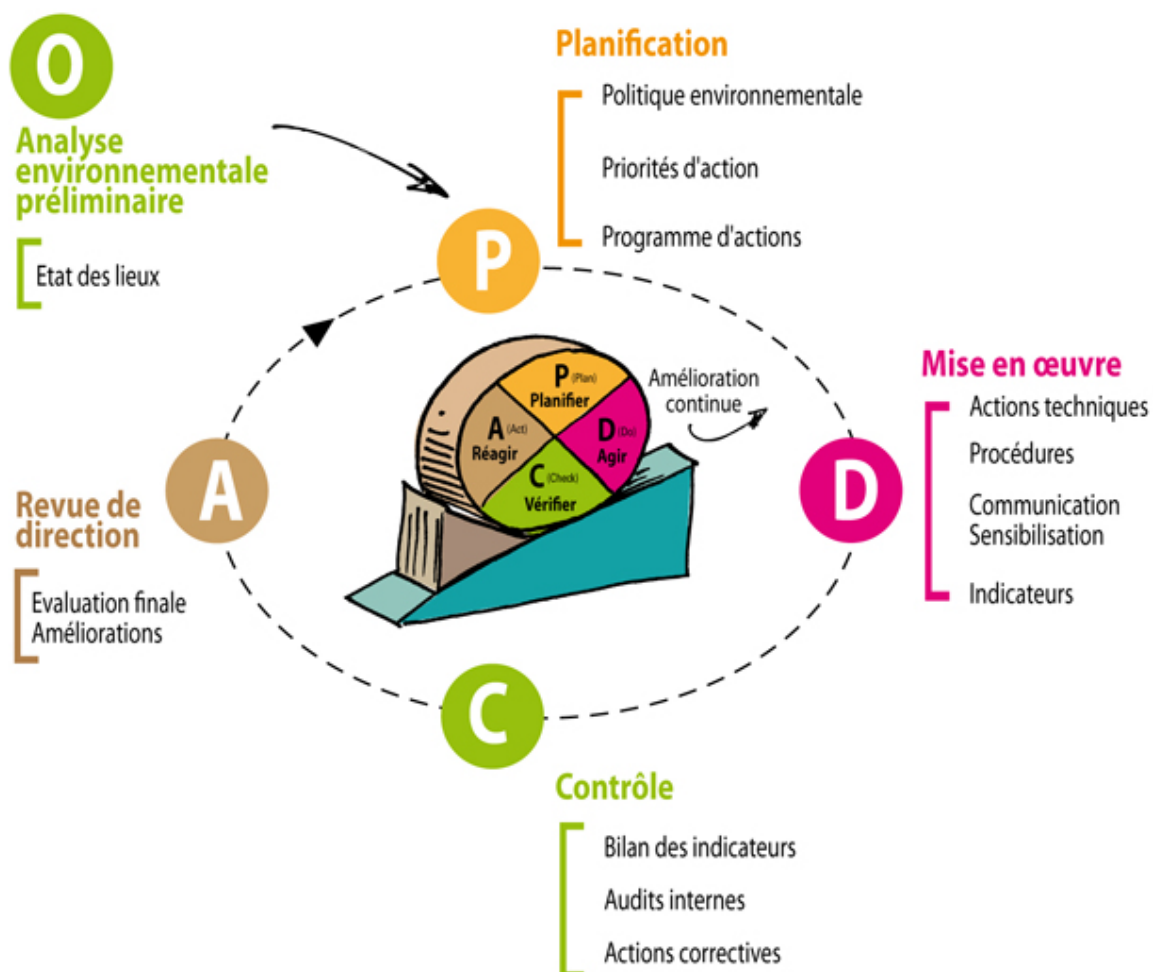
Selon l'analyse, les notions du guide suivent quatre des dix actions fondamentales de l'ER. Premièrement, le guide impose aux entreprises de respecter quatre principes de développement durable bien définis, et de tirer l'amélioration de la stratégie d'affaire dans cette lignée. Le premier propose une diminution de l'utilisation des matières non renouvelables, le second, la diminution de l'utilisation de substance non dégradables et non réutilisables, le troisième, la dégradation des écosystèmes, puis le quatrième concerne la contribution aux inégalités sociales. Ces principes suivent de près les actions fondamentales 1, 4, 6 et 9 de l'ER. La première action fondamentale est particulièrement touchée, puisque le guide demande aux intervenants d'une décision d'avoir une vision commune du développement durable. Les autres actions fondamentales sont peu touchées par les quatre principes du guide. L'étape « D » demande à l'utilisateur d'identifier les actions à effectuer pour arriver aux objectifs, suivant les quatre principes du développement durable. Ainsi, le guide n'est pas adapté pour dépasser les quatre principes précédents, ne permettant pas d'aller au-delà de son utilisation et de fixer des objectifs suivant les autres actions fondamentales de l'ER.

Ainsi, le guide Natural Step obtient un résultat pondéré de 25%. De manière générale, le guide manque de rigueur concernant les objectifs et les indicateurs que l'utilisateur doit utiliser. La méthodologie proposée est simple et s'applique pour une vaste étendue de projets environnementaux. L'application de ce guide pour une utilisation en ER peut difficilement s'appliquer, étant donné qu'il ne suit que quatre des dix actions fondamentales.

### **3.5 Norme ISO 14001**

La norme ISO 14001 est un système de gestion environnemental (SGE). Elle est une norme créée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), démontrant un guide pouvant être utilisé par les entreprises pour améliorer les performances environnementales et gérer les responsabilités environnementales d'une manière systémique (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2015). Le guide peut également être utilisé pour respecter les obligations environnementales, ou tout simplement pour atteindre des objectifs environnementaux fixés à l'interne (ISO, 2015). La norme ne présente aucun critère pour mesurer les performances des entreprises, elle demande aux entreprises de créer leurs critères, de manière à respecter les normes locales, ou en les dépassant (ISO, 2015). Pour qu'un système de gestion environnementale soit reconnu ISO 14001, une entreprise doit se conformer à la législation locale et doit suivre le principe d'amélioration continue en réponse à ses résultats environnementaux (ISO, 2015). La norme ne certifie aucune entreprise à l'application d'un système de gestion environnementale. Ce sont des organismes indépendants certifiés, tel que le BNQ, qui permettent la certification des entreprises (ISO, 2015). Un guide d'utilisation existe, sous la forme d'une norme externe, nommée ISO 14004 : « Lignes directrices générales pour la mise en application » (ISO, 2015).

Le SGE est présenté sous forme de cycle, en quatre étapes : La planification, la mise en œuvre, le contrôle, puis l'amélioration. Au départ, la norme demande d'analyser ce à quoi fait face l'entreprise. À cette étape est évalué le contexte environnemental et social de l'entreprise, en plus de vérifier si celle-ci respecte les normes en vigueur, selon son contexte géographique (ISO, 2015). Il est ainsi possible de connaître la consommation énergétique de l'entreprise, les intrants et extrants, les contaminants utilisés, puis d'analyser les écarts entre le contexte de l'entreprise et ses obligations réglementaires. Ensuite, une politique environnementale (PE) est rédigée en identifiant des objectifs et des indicateurs mesurant la performance environnementale, de manière à rejoindre les normes en vigueur, ou à les dépasser (ISO, 2015). Pour démontrer qu'une entreprise respecte la PE, elle doit documenter les actions et outils qu'elle utilise, puis les résultats qu'elle obtient (ISO, 2015). Cette documentation doit être vérifiée par des audits internes et externes, de manière à valider l'avancement de l'entreprise et sa conformité. Dans le cas où l'avancement n'est pas conforme, des mesures correctrices doivent être appliquées (ISO, 2015). La figure ci-dessous illustre les quatre étapes du SGE.



**Figure 3.3 Représentation des quatre étapes du système de gestion environnementale selon la norme ISO 14001 (tiré de : ISO, 2015)**

L'analyse de l'application de la norme ISO 14001 à l'application d'une stratégie d'affaires régénérative débute par l'évaluation de son utilité. Le tableau de la page suivante témoigne de cette évaluation.

**Tableau 3.12 Critères pour l'analyse de l'utilité de la norme ISO 14001**

<b>Est-ce que l'outil / le guide / la norme :</b>	<b>Réponse</b>	<b>Valeur attribuée</b>
A été construit dans une perspective de DD	oui	1
Est coûteux	abordable	0
Est facile d'utilisation	facile	0
Est jumelé à un guide d'utilisation	oui	1
Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui	1
Impose des critères à l'utilisateur	oui	1
Impose des indicateurs à l'utilisateur	oui	1
Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui	1
Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	oui	1
Est adapté aux PME	oui	0
S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	oui	1
<b>Total</b>		<b>8/11</b>

Selon l'analyse, la norme obtient un résultat de 8/11 par rapport à son utilité. La norme est directement liée à une application environnementale, donnant un point au premier critère. Par rapport à son utilisation, la norme est très imposante et demande beaucoup de temps et de ressources. L'entreprise doit se procurer les deux normes ISO 14001 et ISO 14004, chacune à un coût relativement élevé, puis doit déboursier d'importants frais pour la certification avec une entreprise externe, et ce, tous les trois ans, pour effectuer une amélioration continue (ISO, 2015). Les quatre étapes imposées par la norme requièrent une maîtrise poussée de leur contenu. L'entreprise doit définir un responsable chargé d'exécuter les quatre étapes, et certaines d'entre elles, telles que la politique environnementale et le contrôle, demandent un investissement considérable. Ces situations représentent un frein par rapport à son utilisation par les entreprises. Ainsi, les critères deux et trois n'obtiennent aucun point. En ce qui concerne le quatrième critère, la norme n'exige pas de vérifier le cycle de vie des projets, mais demande de réfléchir à l'amélioration de la stratégie d'affaires avec une perspective de cycle de vie (ISO, 2015). Pour cette raison, un demi-point est octroyé. Tel que mentionné précédemment, la norme possède un guide d'utilisation, soit la norme ISO 14004. Les quatre étapes de la norme suivent de près les quatre critères suivants, par l'implantation d'objectifs, d'indicateurs, des actions à réaliser, ainsi que l'obligation à effectuer une amélioration continue. La norme fait d'ailleurs preuve d'une grande rigueur pour l'amélioration continue, obligeant une entreprise à exécuter des audits tous les trois ans, pour valider sa conformité. Finalement, la norme n'exige aucune obligation environnementale précise. D'une part, elle permet de conformer une entreprise à une certaine réglementation, mais permet également à cette même entreprise d'amener une stratégie d'affaires avec des obligations environnementales très poussées, telles que celles proposées par l'ONU. Pour cette raison, le dernier critère est atteint.



La seconde partie de l'analyse témoigne de l'application de la norme aux dix actions fondamentales de l'ER. Le tableau suivant démontre les résultats de cette analyse.

**Tableau 3.13 Questionnaire pour l'analyse de la norme ISO 14001 dans le contexte de l'économie régénérative**

Action	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponse	Pointage
1	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui	1
2	Collaborer avec d'autres entreprises	non	0
3	Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	oui	1
4	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	non	0
5	Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	non	0
6	Remédier aux inégalités sociales	oui	1
7	Atténuer les écarts de richesse	non	0
8	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	non	0
9	Maximiser l'utilisation des ressources	oui	1
10	Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	non	0
		<b>Total</b>	<b>4/10</b>

L'analyse révèle que la norme ISO 14001 rejoint 4 des dix actions fondamentales de l'ER. Premièrement, les étapes de planification et de mise en œuvre du système de gestion obligent l'utilisateur à identifier les aspects environnementaux liés aux activités de l'entreprise, ainsi qu'à apporter des objectifs et indicateurs pour les contrôler. L'utilisateur doit ainsi rectifier la stratégie d'affaires, de manière à respecter l'environnement. La norme n'oblige pas l'utilisateur à collaborer avec d'autres entreprises. L'étape de planification oblige l'utilisateur à identifier les intervenants impactés par les activités de l'entreprise. Finalement, tel que pour l'analyse de cycle de vie, la norme propose à l'utilisateur de maximiser l'utilisation des ressources, mais ne l'exige pas. Pour cette raison, aucun point n'est octroyé.

Ainsi, la norme ISO 14001 obtient un résultat pondéré de 17%. Globalement, la norme est rigoureuse par rapport à sa méthodologie, mais demande beaucoup de temps et de ressources, ce qui peut s'avérer un frein important. Concernant son application à l'ER, elle peut être utilisée. Bien que les résultats de la seconde analyse démontrent que la norme ISO 14001 répond à 2,5 des dix actions fondamentales de l'ER, son application dépend des normes et exigences légales auxquelles fait face l'entreprise, ainsi que les objectifs environnementaux que celle-ci désire atteindre volontairement. Tel que pour les objectifs de développement durable identifiés par l'ONU, il est tout à fait possible d'utiliser la norme pour appliquer les dix actions fondamentales de l'ER dans une stratégie d'affaires.

### **3.6 EMAS easy**

L'*EMAS*, ou *Eco-Management and Audit Scheme*, est une norme européenne plus rigoureuse que la norme ISO 14001 (Les cahiers du Développement Durable, s.d). La norme a été créée selon l'objectif d'harmoniser les SGE entre les états de l'Union européenne (Système communautaire de Management Environnemental et d'Audit [EMAS], s.d). La norme peut cependant être utilisée à l'international sans problème (EMAS, s.d). Comme pour la norme ISO, l'*EMAS* présente un guide pour les organisations désirant se conformer aux législations locales et améliorer leurs performances environnementales (EMAS, s.d). La norme se démarque par la concertation avec le public et les parties prenantes entourant l'entreprise (EMAS, s.d). Les informations relatives aux résultats sont d'ailleurs communiquées publiquement (EMAS, s.d).

Pour être accréditée, une entreprise doit passer par quatre étapes. L'entreprise doit d'abord réaliser une analyse environnementale de ses activités et de ses produits, ainsi qu'une identification des exigences applicables (EMAS, s.d). La seconde étape est la mise en place d'un système de gestion de l'environnement. Par rapport aux résultats de l'analyse précédente, l'organisme doit mettre en place un SGE de manière à atteindre les objectifs de la politique en place (EMAS, s.d). Le SGE comprend les éléments suivants : les objectifs, les moyens, les procédures, les formations, les systèmes de contrôle, et la communication. Un audit environnemental interne doit ensuite être exécuté de manière à évaluer les résultats du SGE (EMAS, s.d). Finalement, l'entreprise doit publier une déclaration environnementale mentionnant les résultats obtenus, ainsi que les objectifs d'amélioration continue (EMAS, s.d).

L'*EMAS* fournit un outil précis et facile d'utilisation pour les PME, afin de réaliser les quatre étapes précédentes (EMAS, s.d). Le guide peut s'utiliser à l'aide de ce que l'*EMAS* nomme une « *EMAS easy* ». Cet outil sous forme de formulaires, est en quelque sorte un SGE simplifié, satisfaisant aux exigences de la norme ISO 14001, en plus des exigences de la norme *EMAS* (EMAS, s.d). L'outil est présenté sous 30 étapes à l'annexe 2.

### 3.6.1 Analyse de l'outil par rapport à l'économie régénérative

L'analyse de l'application du guide *EMAS easy* au SE régénératif débute par l'évaluation de son utilité. Le tableau suivant témoigne de cette évaluation.

**Tableau 3.14 Critères pour l'analyse de l'utilité du guide *EMAS easy***

Est-ce que l'outil / le guide / la norme :	Réponse	Valeur attribuée
A été construit dans une perspective de DD	oui	1
Est coûteux	abordable	0,5
Est facile d'utilisation	facile	0,75
Est jumelé à un guide d'utilisation	oui	1
Prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un projet ou d'un produit	oui	1
Impose des critères à l'utilisateur	oui	1
Impose des indicateurs à l'utilisateur	oui	1
Permet d'identifier les défis, les améliorations à apporter, ou autres réflexions sur les pratiques de l'entreprise	oui	1
Impose l'amélioration continue de la stratégie d'affaires	oui	1
Est adapté aux PME	oui	1
S'appuie sur les principes du développement durable de l'ONU	oui	1
<b>Total</b>		<b>10,25/11</b>

Selon l'analyse, le guide *EMAS easy* obtient un résultat de 10,25/11 concernant son utilité. Les dix premières étapes du guide, concernant l'évaluation globale des lacunes environnementales de l'entreprise, manquent légèrement de rigueur. Par exemple, le bilan de matières et l'utilisation des ressources peuvent être réalisés par n'importe qui, et être remplis sans tenir compte d'aucune norme de comptabilisation. De plus, le guide attend jusqu'à l'étape 18 avant de fournir de la sensibilisation aux employés par rapport aux impacts des activités quotidiennes. Il serait intéressant d'effectuer cette étape en début de procédure. De cette façon, la PE et le SGE pourraient tenir compte de certains éléments non identifiés. Outre ces deux points, l'outil est très rigoureux dans son ensemble. Il a été construit dans une perspective de développement durable d'amélioration de stratégie d'affaires, ce qui lui confirme le premier point. Concernant son coût d'utilisation et sa facilité d'utilisation, le guide est beaucoup plus simple que la norme ISO 14001. L'utilisateur peut très bien utiliser le guide de SGE simplifié sans utiliser la norme ISO s'il désire améliorer ses performances environnementales.

Cependant, comme le mentionne l'étape 10 du *EMAS easy*, l'utilisateur doit prendre possession de la norme ISO pour en comprendre ses fondements et ses obligations. De plus, les étapes 27 et 30 demandent de valider la conformité des exigences de la norme ISO par rapport à la mise en place du SGE. Ainsi, l'utilisateur ne pourrait être certifié ISO 14001. Puisque le guide *EMAS easy* est offert gratuitement, mais qu'un important coût est lié à la certification, tant pour les documents à acquérir que pour les audits à réaliser, un demi-point est octroyé. Pour la facilité d'utilisation, le guide outille considérablement l'utilisateur. Tel que le démontre le tableau à l'annexe 3, la majorité des étapes du processus *EMAS easy* fournissent soit un modèle ou un outil pour faciliter l'exercice. Cependant, le processus requiert plusieurs étapes, dont celles de l'accréditation de la norme ISO 14001. Pour ces raisons, 0,75 point est octroyé par rapport à la facilité d'utilisation du guide. Comme pour la norme ISO 14001, le guide n'exige pas de vérifier le cycle de vie des projets, mais demande de réfléchir avec une perspective de cycle de vie. Les étapes 15 et 24 du guide demandent de définir des objectifs et des cibles environnementaux liés aux exigences légales et aux impacts environnementaux de l'entreprise, puis d'identifier des indicateurs de performance, ce qui respecte le critère d'évaluation dans la présente analyse. Les étapes 1 à 10 du guide sont directement liées avec l'identification des défis et des améliorations à apporter dans l'entreprise. Ce qui est intéressant est la vision du guide, qui va plus loin que la norme ISO 14001 dans l'identification des défis, en impliquant l'opinion des travailleurs. Le guide impose à l'utilisateur une amélioration continue du SGE, à l'étape 28. Tel que mentionné précédemment, le guide est applicable autant pour les PME que pour les grandes entreprises. Finalement, tel que pour la norme ISO 14001, le guide n'exige aucune obligation environnementale précise, mais permet d'instaurer une stratégie d'affaires très poussée, avec des obligations environnementales, comme celles proposées par l'ONU.

La seconde partie de l'analyse vérifie l'application de la norme à l'ER. Le tableau de la page suivante démontre les résultats de cette analyse.

**Tableau 3.15 Questionnaire pour l'analyse du guide *EMAS easy* dans le contexte de l'économie régénérative**

Action	Est-ce que l'outil / le guide / la norme oblige l'entreprise à :	Réponse	Pointage
1	Reconnecter sa stratégie d'affaires en fonction des principes des écosystèmes naturels	oui	1
2	Collaborer avec d'autres entreprises	non	0
3	Tenir compte de l'ensemble des intervenants lors d'une prise de décision d'affaires	oui	1
4	Internaliser les coûts des externalités sociales et environnementales	oui	1
5	Utiliser une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel)	non	0
6	Remédier aux inégalités sociales	oui	1
7	Atténuer les écarts de richesse	non	0
8	Augmenter et diversifier les relations d'affaires locales	non	0
9	Maximiser l'utilisation des ressources	oui	1
10	Réinvestir les économies de l'entreprise dans le SE	non	0
		<b>Total</b>	<b>5/10</b>

Selon l'analyse, le guide rejoint 5 des dix actions fondamentales de l'ER. Globalement, les résultats suivent ceux de la norme ISO 14001, puisque les deux outils sont étroitement liés. D'ailleurs, les deux outils révèlent une lacune commune par rapport au marché de collaboration. Les outils n'obligent en rien l'utilisateur à collaborer avec des entreprises externes. La seule différence entre le guide *EMAS easy* et la norme ISO 14001 est liée à l'internalisation des externalités. Les dix premières étapes du guide permettent à l'utilisateur d'identifier les impacts environnementaux, puis l'étape 15 demande de définir des objectifs pour contrer ces impacts. Contrairement à la norme ISO 14001, le guide oblige à l'utilisateur d'aller au-delà des exigences légales.

Ainsi, le guide *EMAS easy* obtient un résultat pondéré de 45%. Le guide est plus rigoureux que la norme ISO 14001 par rapport à l'internalisation des externalités environnementales et à la considération de l'opinion des employés. De plus, le guide est beaucoup plus facile d'utilisation, permettant d'être utilisé par plus d'entreprises. Comme pour la norme ISO 14001, il est tout à fait possible d'utiliser le guide pour appliquer les dix actions fondamentales de l'ER dans une stratégie d'affaires.

### 3.7 Retour sur les outils

Les analyses précédentes ont permis d'éclaircir l'application possible de certains outils de DD par rapport à l'ER. En somme, un outil, trois guides et une norme ont fait l'objet d'une évaluation. Le tableau ci-dessous résume les résultats des cinq analyses.

**Tableau 3.16 Résultat des tests d'utilité et d'application à l'ER pour les outils de développement durable**

Outils	Utilité	Application aux actions fondamentales de l'ER	Résultat pondéré (%)
Outil La Fleur	9 / 11	3 / 10	19
Guide <i>Future Fit Business Benchmark</i>	8,25 / 11	9 / 10	68
Guide <i>Natural Step Canada</i>	6,75 / 11	4 / 10	25
Norme ISO 14001	8 / 11	4 / 10	17
Guide <i>EMAS easy</i>	10,25 / 11	5 / 10	45

Les résultats démontrent que le guide *Future Fit Business Benchmark* est l'outil qui s'applique le mieux au concept de l'ER. Bien que le guide n'ait pas obtenu un résultat parfait, il suit bien les notions exprimées par Bill Reed et John Fullerton sur l'ER. Le guide respecte d'ailleurs neuf des dix actions fondamentales, devançant largement le résultat des autres outils. Le prochain chapitre élabore davantage sur la manière dont le guide Futur Fit Business devrait être modifié afin d'appliquer complètement les principes d'ER.

## 4. RECOMMANDATIONS

Les outils présentés dans le chapitre précédent démontrent tous des points forts et des points faibles vis-à-vis l'atteinte de l'ER. De manière générale, les outils très rigoureux qui suivraient bien les 10 actions fondamentales de l'ER sont assez volumineux et complexes à utiliser. Les PME ont tendance à tenir très serré leur emploi du temps et investissent très peu de budget dans l'amélioration écologique de leur stratégie d'affaires. Tel que démontré dans le second chapitre, c'est principalement les entreprises qui mettent la préservation de l'environnement au cœur de leurs valeurs d'entreprise qui démontrent un engagement dans l'amélioration de leur stratégie d'affaires. D'ailleurs, même si une entreprise se proclame comme étant régénérative, le second chapitre de la présente étude révèle qu'il semble être difficile de rejoindre chacun des principes fondamentaux de l'ER. Le tableau de la page suivante compare les 10 actions fondamentales de l'ER avec les initiatives émergentes présentées au second chapitre.

**Tableau 3.17 Comparaison des 10 actions de l'ER avec les initiatives émergentes**

Pilier de l'ER	Action	<i>B-Corp</i>	<i>Dockside Green</i>	Restauration des mangroves	Agriculture <i>Sundrop farm</i>	Agriculture 3D	<i>Patagonia</i>
Économie naturelle	Fonder le SE sur les principes des écosystèmes naturels			√	√	√	√
	Favoriser les marchés de collaboration	√	√			√	√
	Tenir une vision holistique des intervenants	√					√
Vision de la richesse	Internaliser les coûts des externalités						√
	Tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital						√
Égalités sociales	Remédier aux inégalités sociales	√			√	√	√
	Partager le pouvoir en atténuant les écarts de richesse						
Économie locale	Augmenter et diversifier les relations d'affaires, localement	√	√	√	√	√	
Économie circulaire	Maximiser l'utilisation des ressources	√			√	√	√
	Réinvestir les économies dans le système						

Le tableau précédent donne plusieurs informations concernant les tendances de déficiences des initiatives par rapport à l'ER. Les initiatives répondent généralement bien à cinq des dix actions fondamentales : fonder le SE sur les principes des écosystèmes naturels, favoriser les marchés de collaboration, remédier aux inégalités sociales, augmenter et diversifier les relations d'affaires, localement et maximiser l'utilisation des ressources. Pour être bien utilisé dans les stratégies d'affaires des entreprises, il est primordial de mettre de l'avant les cinq autres actions fondamentales et de démontrer leur utilité et leur importance dans le SE. Pour ce faire, les outils présentés au troisième chapitre doivent aider les entreprises dans cette direction. Il est donc utile de vérifier si ces outils répondent à ce besoin. Le tableau suivant compare les cinq actions déficientes avec les outils présentés au chapitre précédent.

**Tableau 3.18 Comparaison des 5 actions de l'ER non utilisées par les initiatives émergentes, avec l'utilité des outils de développement durable**

Action	Outil La Fleur	Guide <i>Future Fit Business Benchmark</i>	Guide <i>Natural Step Canada</i>	Norme ISO 14001	Guide <i>EMAS easy</i>
Tenir une vision holistique des intervenants		√		√	√
Internaliser les coûts des externalités		√	√		√
Tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital					
Partager le pouvoir en atténuant les écarts de richesse		√			
Réinvestir les économies dans le système		√			



En corrélation avec l'analyse du chapitre trois, le tableau ci-dessus démontre que le guide *Future Fit Business Benchmark* est davantage utile pour l'application de l'ER dans l'amélioration des stratégies d'affaires. L'outil peut être utilisé pour combler quatre des cinq actions fondamentales non utilisées par les initiatives émergentes en ER.

Ainsi, il est plausible d'affirmer que le guide *Future Fit Business Benchmark* est le meilleur outil pour améliorer les stratégies d'affaires des entreprises vers l'ER. L'outil pourrait cependant être amélioré pour faciliter son utilisation et aider les entreprises à tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel).

Pour ce faire, le tableau « ce que les entreprises devraient faire », devraient comporter un objectif pour chaque forme du capital. Une évaluation annuelle des acquisitions de l'entreprise pourrait être effectué simultanément avec le bilan financier, de manière à évaluer la valeur total, répartie sur les huit formes du capital. Par exemple, un objectif lié au capital culturel pourrait être : « Les actifs liés au capital culturel de l'entreprise sont identifiés au bilan annuel ». Un indicateur d'avancement annuel permettrait alors de vérifier l'augmentation annuel du capital culturel présent dans l'entreprise.

## CONCLUSION

Le concept d'ER, tel que défini dans cet essai, critique principalement la vision erronée du développement durable par la société. Le concept démontre que l'atteinte du net zéro ciblé par le développement durable, en termes de pollution environnementale et d'externalité sociale, n'est pas suffisant pour la survie de l'humanité. La capacité de support des écosystèmes a nettement été ravagée par l'activité humaine, empêchant la régénération naturelle des écosystèmes. Le développement durable des sociétés du futur doit ainsi dépasser le net zéro et régénérer les écosystèmes. Cette ER s'obtient notamment par l'application de 10 actions fondamentales réparties entre cinq piliers : l'économie naturelle, la vision de la richesse, les égalités sociales, l'économie locale, puis l'économie circulaire. L'essai témoigne d'ailleurs du fait que les entreprises ont un rôle fondamental dans ce revirement écologique, puisqu'ils sont grandement responsables de la dégradation des écosystèmes.

Dans cette optique, le travail présenté démontre comment une entreprise peut modifier une stratégie d'affaires en incorporant les 10 actions fondamentales de l'ER. Plusieurs outils, généralement utilisés pour l'amélioration des stratégies d'affaires vers le développement durable, ont été analysés, de manière à identifier quel est l'outil suivant le mieux le concept de l'ER. Selon l'analyse, le guide *Future Fit Business Benchmark* s'adapte bien au concept en question, et permet convenablement à une entreprise d'améliorer sa stratégie d'affaires vers une ER. Pour épouser complètement le concept, le guide devrait cependant être modifié pour obliger les entreprises à tenir une vision de la valeur répartie sur les huit formes du capital (social, matériel, financier, intellectuel, expérientiel, culture, vivant, spirituel).

L'étude a également analysé plusieurs initiatives émergentes s'autoproclamant comme suivant un modèle régénératif, pour conclure qu'aucune d'entre elles ne respectait complètement les dix actions fondamentales de l'ER. Cependant, l'une de ces initiatives, celle de l'entreprise *Patagonia*, présente une stratégie d'affaires suivant de très près le concept. L'utilisation du guide *Future Fit Business Benchmark* permettrait ainsi à ces entreprises d'améliorer leur stratégie d'affaires dans cette lignée.

Le concept de l'ER offre une ouverture réelle vers la durabilité de la société. Des recherches économiques sur l'investissement de l'application de cette forme d'économie dans la société seraient utiles afin d'identifier les avantages économiques de son application. Par exemple, il serait intéressant d'analyser en détail comment l'entreprise *Patagonia* a su rentabiliser économiquement son modèle d'affaires en suivant d'aussi près l'ER. Cette étude serait en fait le modèle à suivre pour les entreprises qui désirent emboîter le pas vers une économie réellement régénérative.

## RÉFÉRENCE

- Aberkane, I. (2014, 1 juin). Gunter Pauli, le Steve Jobs du développement durable. *Huffingtonpost*. Repéré à [https://www.huffingtonpost.fr/idriss-j-aberkan/abolition-de-la-pollution\\_b\\_5746362.html](https://www.huffingtonpost.fr/idriss-j-aberkan/abolition-de-la-pollution_b_5746362.html)
- Albouy, M. (1999). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue française de gestion*, 81-90.
- Association industrielle de l'Est de Montréal (AIEM). (s.d.). Écologie industrielle. *AIEM, section grands dossiers - développement*. Repéré à <http://www.aiem.qc.ca/grands-dossiers/developpement/ecologie-industrielle>
- Baxter, K. Boisvert, A. Lindberg, C. et Mackrael, K. (2012). *Guide élémentaire de durabilité: Step by Natural Step*. Repéré à <http://www.naturalstep.ca/sites/default/files/sustainability-primer-fr.pdf>
- Capital Institute (2019) The Regenerative Framework & White Paper. Repéré à <http://capitalinstitute.org/regenerative-capitalism/>
- Capra, F. (1997). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. New York: Anchor Press.
- Cirino, E. (2017, 26 avril). My vertical underwater farming can restore the seas. *NewScientist*. Repéré à <https://www.newscientist.com/article/mg23431230-900-fish-extinctions-not-if-i-can-kelp-it/>
- Ellen McArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: executive summary* (p.6-8). Europe. Repéré à <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>
- Emas. (s.d.). Emas “easy” pour les petites Entreprises : 10 jours, 10 pages, 10 personnes, 30 étapes. Repéré à <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=2330>
- Environnement et Lutte contre les changements climatiques. (2019) À propos du développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>
- Ethanappleseed. (2011, avril 15). 8 Forms of Capital. Repéré à <http://www.appleseedpermaculture.com/8-forms-of-capital/>
- Futura planète. (2018). Jour du dépassement : l'humanité a déjà épuisé les ressources annuelles de la Terre. Repéré à <https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/developpement-durable-jour-depassement-humanite-deja-epuise-ressources-annuelles-terre-63853/>
- Future-Fit Business. (2017, 4 avril) *Future Fit Sustainability Webinar April 2017* [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=uDyCZKBXKUg>
- Garric, A. (2017). Depuis aujourd'hui, l'humanité vit à crédit. *Le monde*. Repéré à [https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/a-compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit\\_5167232\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/a-compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit_5167232_3244.html)
- Jolliet, O. Saadé, M. et Crettaz, P. (s.d). Principe générale du l'analyse du cycle de vie. *Analyse du cycle de vie: Comprendre et realiser un écobilan* (chapitre 2). Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Le monde. (2019, 20 janvier). Selon Oxfam, les vingt-six plus riches détiennent autant d'argent que la moitié de l'humanité. *Le monde*. Repéré à [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/20/selon-oxfam-les-26-plus-riches-detiennent-autant-d-argent-que-la-moitie-de-l-humanite\\_5411755\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/20/selon-oxfam-les-26-plus-riches-detiennent-autant-d-argent-que-la-moitie-de-l-humanite_5411755_3234.html)

- Les cahiers du Développement Durable. (s.d). Le système de management environnemental. Repéré à : <http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/systemes-de-management-environnemental/>
- Litsios, G. (2014). *La spéciation écologique racontée au travers de l'étude de l'évolution des poissons-clowns et de quelques autres* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté de biologie et médecine).
- Mang, P., & Haggard, Ben., Regenesys (2016). *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability* 1st Edition
- Methodology Guide: Future-Fit Business Benchmark*. (2018). (2<sup>e</sup> éd.) Repéré à : <http://futurefitbusiness.org/wp-content/uploads/2017/11/F2B2-Methodology-Guide-R2.0.4.pdf>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2012). *Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux*. Québec, Québec.
- Nations Unies. (2015) *Assemblée générale : Objectifs et cibles de développement durable* (p.14-15). Repéré à <https://undocs.org/fr/A/RES/70/1>
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015) *Systèmes de management environnemental : exigences et lignes directrices pour son utilisation*, Norme internationale ISO 14001. Genève, Suisse.
- Patagonia*. (2018). *We're in business to save our home planet*. Repéré à <https://www.Patagonia.ca/company-info.html>
- Pauli, G. (2017) *The Third Dimension: 3D Farming and 11 more Unstoppable Trends that are Revolutionizing the Production of Food and Fuel, Regenerating Nature, and Rebuilding Communities*. Santa Barbara, CA
- Pickett, K. E., & Wilkinson, R. G. (2015). Income inequality and health: a causal review. *Social science & medicine*, 128, 316-326.
- Reed, B. (2015). REGENERATIVE ECONOMIES FOR A REGENERATIVE CIVILIZATION. Repéré à <http://neweconomyweek.org/blog/regenerative-economies-regenerative-civilization>
- Recyc-Québec. (2018) Feuillet économie linéaire circulaire. Repéré à <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/feuille-economie-lineaire-circulaire.pdf>
- Ressources naturelles Canada (2018). *Énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES)*. Repéré à <https://www.rncan.gc.ca/energie/faits/energie-ges/20074>
- Roland, E., & Landua, G. (2015). *Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-Capital Abundance*. Lulu Press, Inc. Repéré à <http://www.lulu.com/shop/ethan-roland-and-gregory-landua/regenerative-enterprise-optimizing-for-multi-capital-abundance/ebook/product-22139234.html>
- Sawin, E. McGauley, S. Edberg, S. Mwaura, G. et Gutiérrez, M, J (2018). *Multisolving at the intersection of health and climate: Lessons from success stories* (Rapport de recherche). Repéré à <https://www.climateinteractive.org/programs/multisolving/multisolving-at-the-intersection-of-health-and-climate/>
- Système communautaire de Management Environnemental et d'Audit (EMAS). (s.d) *EMAS easy pour les petites Entreprises*. Repéré à <http://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a46da1ae-edee-47aa-b871-d13baa946379/language-fr>

Terborgh, J. (1992). *Diversity and the tropical rain forest*. Scientific American Library.

The Natural Step. (s.d). About. Repéré à: <http://www.naturalstep.ca/about>

Walker, B., Kinzig, A., & Langridge, J. (1999). Plant attribute diversity, resilience, and ecosystem function: the nature and significance of dominant and minor species. *Ecosystems*, 2(2), 95-113.

## BIBLIOGRAPHIE

- Argos. (2016, novembre). Régénérons nos écosystèmes économiques. Caisse des Dépôts.
- Bonyad, R., Hamzenejad, M., & Khanmohammadi, M. (2018). Ranking the regenerative architecture indicators for assessment of research-educational building projects in Tehran, Iran. *Smart and Sustainable Built Environment*. Repéré à <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2018-0054>
- Capital Institute Launches Regenerative Communities Network To Address Rising Global Challenges. (2018). PR Newswire US. Repéré à <https://nouveau.eureka.cc/Link/unisher1/news·20181003·RW·191>
- Cole, R. J. (2012). Transitioning from green to regenerative design. *Building Research & Information*, 40(1), 39-53. Repéré à <https://doi.org/10.1080/09613218.2011.610608>
- Disruptive Innovation Festival - DIF. (s. d.). Regenerative Economics with Hunter Lovins. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=iXISkL39teo>
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement - 2016-11-14. (2016). Rapports - Groupes de réflexion. Repéré à <https://nouveau.eureka.cc/Link/unisher1/report·20161114·RAGR·001>
- Économie symbiotique. (s. d.). Révéler la logique commune à 50 années d'innovations économiques soutenables. Mettre en symbiose les écosystèmes naturels et les activités humaines, pour le bien-être et la prospérité de tou-te-s. Consulté 12 décembre 2018, Repéré à <https://fr.symbiotique.org/fr/>
- Enault, B. (2016, octobre 17). Qu'est-ce que *B-Corp* ? Consulté 4 février 2019, Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=hFyPepXzAMY>
- Gabel, M. (2015). Regenerative Development: Going Beyond Sustainability. Repéré à <https://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-sustainability/>
- Gallaud, D., & Laperche, B. (2016). *Circular Economy, Industrial Ecology and Short Supply Chain: Towards Sustainable Territories*. Hoboken, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. Repéré à <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemghebooks/detail.action?docID=4558122>
- Hardman, J. (2011, octobre 10). Leading For Regeneration | Going Beyond Sustainability in Business Education, and Community. Consulté 12 décembre 2018, à l'adresse <https://www.taylorfrancis.com/books/9781136580109>
- Hofstra, N. (2017). Regenerative Firms. In *Integral Ecology and Sustainable Business* (Vol. 26, p. 235-249). Emerald Publishing Limited. Repéré à <https://doi.org/10.1108/S1572-832320170000026016>
- Kats, G. H. (2003). Green Building Costs and Financial Benefits. Repéré à <http://www.greenspacebuildings.com/wp-content/uploads/2011/05/Kats-Green-Buildings-Cost.pdf>
- Legrain, Y. (2014). *LES AVIS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL Transitions vers une industrie économe en matières premières - 2014-01-30* (JOURNAUX OFFICIELS). Rapports - Groupes de réflexion. Repéré à <https://nouveau.eureka.cc/Link/unisher1/report·20140130·RAGR·005>
- Les 2 ailes (2018). Gunter Pauli : vrai modèle écologique ou allégations illusoires ? Repéré à [http://www.larminat.fr/les2ailes/index.php?option=com\\_content&view=article&id=571:gunter-pauli-vrai-modele-ecologique-ou-allegations-illusoires&catid=37&Itemid=101](http://www.larminat.fr/les2ailes/index.php?option=com_content&view=article&id=571:gunter-pauli-vrai-modele-ecologique-ou-allegations-illusoires&catid=37&Itemid=101)

- Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36-51. Repéré à <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>
- Marsden, T., & Frank, A. (2016). Regional Spatial Planning, Government and Governance as Recipe for Sustainable Development? In *Metropolitan Ruralities* (Vol. 23, p. 241-271). Emerald Group Publishing Limited. Repéré à <https://doi.org/10.1108/S1057-192220160000023011>
- Murray, L. (2018). Sustainability as a flawed end goal. Consulté 14 janvier 2019, à l'adresse <http://www.whywaste.co.nz/454-2/>
- Predescu, I., Piciu, G. C., & Predescu, A. (2010). Risk Diagnosis and Evaluation Vs. the Alternative Strategies of Financing the Complex Resources-Economy-Environment Network Working in an Integrative-Regenerative Industrial Economy, 89-96.
- Prigge, J., & Whatley, A. (2016). Sustainability and Regenerative Leadership in the Viticulture Industry: A Case Study in the Transformation of a Leading California Winery and Vineyard. *International Journal of Sustainable Economy*, 8(4), 295-311.
- Reed, B. (2010). From Sustainability through Regeneration: Whole and Living System Design - YouTube. Repéré à [https://www.youtube.com/watch?v=BFzEI1rZG\\_U&t=1694s](https://www.youtube.com/watch?v=BFzEI1rZG_U&t=1694s)
- Scharmer, C. O. (2009). Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy, 30.
- Scott Cato, M. (2009). Green Economics. London: Earthscan, pp. 36–37. ISBN 978-1-84407-571-3. Repéré à <http://www.sustainabilitysolutions.ca/fr/approach/notre-vision-du-développement-durable>
- TEDx Talks. (2018). Aymeric JUNG: L'Impact Investing et les 5 éléments de l'économie Régénératrice. Dijon. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=ixp11eHq6qQ>
- TEDx Talks. (s. d.). John Fullerton | Drawing on Nature's Design for Regenerative Economies. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=fOac7k1V51k>
- UCLouvain. (2017). Lancement d'une Chaire en économie régénératrice. Consulté 15 janvier 2019, Repéré <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/actualites/lancement-d-une-chaire-en-economie-regeneratrice.html>
- Walsh, E. A. (2018). Collective Impact through Regenerative Development: Lessons from Green and Healthy Home Repair. In *Evolving Leadership for Collective Wellbeing* (Vol. 1–0, p. 49-66). Emerald Publishing Limited. Repéré à <https://doi.org/10.1108/S2058-880120180000007005>
- Willard, B. (2005). *The next sustainability wave.: building boardroom buy-in*. Gabriola Island, B.C. : New Society Publishers.
- Willard, B. (2009). *The sustainability champion's guidebook...*: New Society Publishers.
- Willard, B., Kurucz, E. C., Colbert, B. A., Lüdeke-Freund, F., & Upward, A. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189-204. Repéré à <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.087>
- World Green Building Council. (2013). The Business Case for Green Building: A Review of the Costs and Benefits for Developers, Investors and Occupants. Repéré à [https://group.skanska.com/4af531/globalassets/sustainability/reporting--publications/reports-on-green-building/business\\_case\\_for\\_green\\_building\\_report\\_web\\_2013-03-13.pdf](https://group.skanska.com/4af531/globalassets/sustainability/reporting--publications/reports-on-green-building/business_case_for_green_building_report_web_2013-03-13.pdf)

YERT - Your Environmental Road Trip. (s. d.). From Sustainability through Regeneration: Whole and Living System Design. Repéré à l'adresse [https://www.youtube.com/watch?v=BFzEI1rZG\\_U&t=161s](https://www.youtube.com/watch?v=BFzEI1rZG_U&t=161s)

Zermatt Summit Foundation. (2017a). *Guibert Del Marmol: L'économie régénératrice: économie, écologie et sens*. Zermatt Summit. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=jKyweiG4H-k>

Zermatt Summit Foundation. (2017b). *GÜNTER PAULI: L'économie régénératrice est en marche*. Zermatt Summit 2017. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=DGsfn8kZAhl>



**ANNEXE 1 : OBJECTIFS ET INDICATEURS DE L'OUTIL FUTUR-FIT BUSINESS, SELON « CE QUE LES ENTREPRISES DOIVENT FAIRE »**

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée		
				Opération	Production	Société
Favoriser le bien-être	1	Objectif	La santé publique est protégée.	√		
		Indicateur d'avancement	Nombre de communautés potentiellement touchées par les opérations de la société, qui bénéficient de politiques et de processus qui répondent à tous les critères énoncés au cours de la période de référence, par rapport avec le nombre total de communautés potentiellement touchées par l'entreprise au cours de la période de référence.			
	2	Objectif	Les employés ont accès à un service de santé.	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès sur les aptitudes moyennes pondérées des politiques de l'entreprise en matière de santé pour l'ensemble des employés.			
	3	Objectif	Les employés ont accès à un salaire approprié au coût de la vie.	√		
		Indicateur d'avancement	Le nombre d'employés de l'entreprise ayant reçu au moins un salaire vital, par rapport au nombre total de personnes employées par la société au cours de la période de référence.			
	4	Objectif	Les contrats de travail présentent des termes justes et équitables.	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès sur les aptitudes moyennes pondérées des conditions d'emploi de l'entreprise pour tous les employés.			
	5	Objectif	Les employés ne font pas l'objet de discrimination.	√		
		Indicateur d'avancement	Le nombre d'employés de l'entreprise bénéficiant d'un programme anti-discrimination répondant aux critères de condition physique, par rapport au nombre d'employés dans l'entreprise pendant la période de référence.			

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée		
				Opération	Production	Société
Favoriser le bien-être	6	Objectif	Les préoccupations des employés sont activement sollicitées, évaluées de manière impartiale et traitées de manière transparente.	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès sur les aptitudes moyennes pondérées de mise en forme du mécanisme des préoccupations de l'entreprise pour tous les employés.			
	7	Objectif	Les communications sur les produits sont honnêtes, éthiques et encouragent une utilisation responsable		√	
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès à l'échelle de l'entreprise en tant que condition physique pondérée en fonction des revenus pour tous les produits.			
	8	Objectif	Les préoccupations du public concernant les produits sont activement sollicitées, évaluées avec impartialité et traitées de manière transparente		√	
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès à l'échelle de l'entreprise en tant que condition physique pondérée en fonction des revenus pour tous les produits.			
	9	Objectif	Les produits ne font pas de mal à l'environnement ou à la population.		√	
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès sous 4 thèmes : les revenus générés par la vente ou la location des biens et services en phase d'utilisation et en fin de vie, puis le coût engagé pour produire les biens en phase d'utilisation et en fin de vie.			
Respecter la nature	10	Objectif	L'énergie utilisée provient de sources renouvelables.	√		
		Indicateur d'avancement	Rapport entre la quantité d'énergie consommée provenant de sources renouvelables et la quantité d'énergie consommée au cours de la période de référence.			
	11	Objectif	L'eau utilisée est environnementalement responsable et socialement équitable.	√		
		Indicateur d'avancement	Rapport entre le volume de consommation d'eau commerciale et industrielle de sources qui ne souffrent pas de stress hydrique, et le volume de consommation d'eau commerciale et industrielle, pendant la période de référence.			

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée		
				Opération	Production	Société
Respecter la nature	12	Objectif	Les ressources naturelles sont gérées de manière à respecter le bien-être des écosystèmes, de la population et des animaux	√		
		Indicateur d'avancement	Rapport entre la valeur totale des ressources naturelles gérées par l'entreprise, et la valeur totale de toutes les ressources naturelles gérées par l'entreprise			
	13	Objectif	Les émissions liées aux opérations ne font pas de mal à l'environnement ou à la population	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès sous 3 thèmes : l'identification de toutes les substances émises à la suite d'activités opérationnelles au cours de la période de référence, l'analyse de la nocivité des substances, puis la mesure des émissions de chaque substance nocive et agrégat en poids, en créant des totaux distincts pour chaque mode - émissions de gaz, de liquides et de solides.			
	14	Objectif	Les opérations n'émettent aucun gaz à effet de serre.	√		
		Indicateur d'avancement	Le rapport entre le niveau des émissions de GES au cours de l'année de référence, et le niveau d'émissions de GES pour la période de déclaration en cours.			
	15	Objectif	Les opérations n'empiètent pas sur les écosystèmes ou les communautés.	√		
		Indicateur d'avancement	Le rapport entre la superficie totale contrôlée par la société qui est à la hauteur des critères de Fitness, et la superficie totale des terres possédées ou contrôlées par la société.			
	16	Objectif	Les produits n'émettent aucun gaz à effet de serre.		√	
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès cumulés de la société en tant que somme pondérée des revenus de l'aptitude de chaque produit.			
Optimiser les ressources	17	Objectif	Les déchets liés aux opérations sont éliminés.	√		
		Indicateur d'avancement	Le rapport entre les déchets générés pendant l'année en cours avec les déchets générés pendant l'année de référence.			

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée		
				Opération	Production	Société
Optimiser les ressources	18	Objectif	Les produits peuvent être réutilisés.	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès par rapport à la condition physique de chaque composant après utilisation et en multipliant son poids par le pourcentage de réutilisation.			
Renforcer la société	19	Objectif	Les achats sécurisent l'atteinte du modèle Futur-Fit.	√		
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul de progrès de la société, relatif à l'évolution de la société pondérée en fonction des coûts, des scores Futur-Fit de tous les produits, des externalités et des dépenses.			
	20	Objectif	Les affaires sont menées de manière éthique.			√
		Indicateur d'avancement	Le rapport entre le nombre d'employés de l'entreprise couverts par des politiques et processus en matière d'éthique, et le nombre d'employés dans l'entreprise au cours de la période de déclaration.			
	21	Objectif	Les taxes sont payées de manière conforme.			√
		Indicateur d'avancement	Pour évaluer cet indicateur, l'entreprise doit remplir un tableau de 11 questions en rapport aux types de taxes à payer et à la conformité des paiements.			
	22	Objectif	Le lobbying et l'influence des entreprises préservent la poursuite du modèle Futur-Fit.			√
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est calculé par rapport à l'application des critères des rapports de contrôle et de divulgation complétés par l'entreprise au moment opportun.			
	23	Objectif	Les actifs financiers garantissent la poursuite du modèle Futur-Fit.			√
		Indicateur d'avancement	L'indicateur est tiré d'un calcul sur l'aptitude de chaque actif financier détenu à n'importe quel moment de la période étudiée.			

**ANNEXE 2 : OBJECTIFS ET INDICATEURS DE L'OUTIL FUTUR-FIT BUSINESS, SELON « CE QUE LES ENTREPRISES DEVRAIENT FAIRE »**

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée			
				Fournisseur	Opération	Production	Société
Favoriser le bien-être	1	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour protéger la santé publique.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	2	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour augmenter les services essentiels à la population.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	3	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour accroître l'accès à un revenu adéquat pour les groupes mal desservis	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
Respecter la nature	4	Objectif	L'entreprise utilise de l'énergie renouvelable et si elle crée sa propre énergie, elle la partage avec la communauté.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	5	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour augmenter la quantité d'eau potable environnementalement responsable et socialement équitable, disponible à la société.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée			
				Fournisseur	Opération	Production	Société
Respecter la nature	6	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour augmenter la quantité des ressources naturelles (gérées de manière à respecter le bien-être des écosystèmes, de la population et des animaux) disponibles pour autrui.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	7	Objectif	L'entreprise permet à des entreprises externes de réduire leurs émissions nocives.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	8	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour capter et neutraliser des sources de pollutions existantes.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	9	Objectif	L'entreprise aide des entreprises externes de diminuer leurs émissions de GES.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	10	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour réduire la quantité de GES présents dans l'atmosphère.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	11	Objectifs	L'entreprise aide des entreprises externes à réduire leur empreinte écologique par rapport aux écosystèmes et aux communautés.	✓		✓	✓

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée			
				Fournisseur	Opération	Production	Société
Respecter la nature	12	Objectifs	L'entreprise régénère des écosystèmes.	✓	✓	✓	✓
Optimiser les ressources	13	Objectif	L'entreprise aide les entreprises externes à diminuer leur consommation énergétique.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	14	Objectif	L'entreprise aide les entreprises externes à diminuer leur consommation en eau.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	15	Objectif	L'entreprise aide les entreprises externes à diminuer leur consommation en ressources naturelles.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	16	Objectif	L'entreprise aide les entreprises externes à diminuer leur production de déchets.	✓		✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	17	Objectif	L'entreprise base sa matière première en valorisant les déchets d'autrui.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
Renforcer la société	18	Objectif	L'entreprise met en place des actions pour contribuer à la résilience des communautés.	✓	✓	✓	✓
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				

Futur-Fit Business	#		Atteinte du net zéro	Partie prenante touchée			
				Fournisseur	Opération	Production	Société
Renforcer la société	19	Objectif	La stratégie d'affaire de l'entreprise est basée sur l'amélioration globale des infrastructures de la société.	√	√	√	√
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				
	20	Objectif	L'entreprise améliore globalement les services offerts à la société, dans les institutions.	√	√	√	√
		Indicateur d'avancement	Faiblement, aisément, ou abondamment.				



### ANNEXE 3 : ÉTAPES DE L'OUTIL *EMAS EASY*

#	Étapes	Description	Outil ou modèle fournit par <i>EMAS easy</i> ?
1	L'implantation urbanistique	Faire un plan du site de l'entreprise, de rayon de 500 mètres entourant le bâtiment. Les pièces du bâtiment sont identifiées et les zones possiblement problématiques sont encerclées. Les informations de l'entreprise sont identifiées et le trafic automobile lié aux activités de l'entreprise est mesuré.	modèle
2	Bilan de matières et utilisation des ressources	Faire un bilan des matières et d'utilisation des ressources (énergie consommée, matières premières, émission de GES dégagée, volume d'eau usée, poids des déchets, etc.)	modèle
3	L'implication des travailleurs et sondage d'opinion	Faire un sondage auprès des employés de l'entreprise pour préciser les besoins réels en matière d'environnement. Les résultats du sondage doivent être communiqués aux employés.	modèle
4	Consommation d'eau et eaux usées	Faire une carte d'eau à l'aide du plan du site, en identifiant la consommation et les rejets d'eau.	modèle
5	Le sol et le stockage	Faire une carte du sol à l'aide du plan du site, en examinant le stockage des produits inflammables ou dangereux par rapport aux eaux souterraines et les pratiques de stockage en général.	modèle
6	Air, odeurs, poussières et bruit	Faire une carte de la gestion de l'air du bâtiment recensant tous les points d'alimentation et d'évacuation ainsi que le fonctionnement des équipements.	modèle
7	Énergie	Faire une carte de la gestion énergétique du bâtiment en évaluant la consommation d'énergie et les impacts qui y sont liés.	modèle
8	La production et le recyclage des déchets	Faire une carte de la gestion des matières résiduelles du bâtiment en évaluant les taux de recyclage et les mesures de prévention.	modèle
9	Risques	Faire une carte des risques d'accidents et de pollution du bâtiment.	modèle
10	Systèmes d'information environnementale	Relier les problèmes identifiés dans les cartes, aux activités de l'entreprise et se renseigner sur les normes EMAS et ISO 140001.	Flipo, tableaux de bord environnementaux, Ecolog Book, manuel environnement, micro déclaration environnementale EMAS.
11	Les Ecocartes changent de <i>look</i>	Créer une nouvelle Ecocarte, sur laquelle sera élaboré l'ensemble du système de gestion.	modèle
12	Développer une politique environnementale pour l'organisation	Élaborer une politique afin de mettre en œuvre les éléments identifiés dans l'Ecocarte.	modèle

#	Étapes	Description	Outil ou modèle fournit par <i>EMAS easy?</i>
13	Analyser les impacts environnementaux significatifs des activités	Identifier les impacts environnementaux liés aux activités de l'entreprise, dans l'Ecocarte.	modèle
14	Mettre en conformité et dépasser les obligations légales	Identifier les exigences environnementales légales dans l'Ecocarte.	modèle
15	Définir des objectifs et cibles environnementaux clairs	Dans l'Ecocarte, définir des objectifs et cibles environnementaux liés aux exigences légales et aux impacts environnementaux. Les objectifs découlent de la politique environnementale.	modèle
16	Établir le plan d'action environnemental	Dans l'Ecocarte, établir des échéances, identifier les moyens, les cibles pour l'atteinte des objectifs.	modèle
17	Y a-t-il un pilote dans l'avion?	Dans l'Ecocarte, définir les responsables pour l'atteinte des objectifs.	modèle
18	Retour sur les bancs de l'école	Il est possible que l'entreprise ne soit pas en mesure d'identifier l'ensemble des impacts environnementaux liés à leurs activités. EMAS fournit des formations afin de sensibiliser les employés sur les impacts des activités quotidiennes.	modèle
19	Dites où vous allez et ce que vous avez déjà accompli	La participation des employés doit être utilisée à tous les niveaux lors du système de gestion. Chaque élément du système de gestion doit être communiqué aux employés.	Non
20	L'importance des enregistrements du SME	Les éléments du système de gestion doivent être enregistrés d'une quelconque manière.	Non
21	Les paroles s'envolent, les écrits restent	Les documents élaborés doivent être identifiés par un numéro et une date.	Non
22	Écrire les procédures	Élaborer un cahier des charges pour assurer l'exécution des actions par les intervenants.	modèle
23	Prévention des situations d'urgence	Identifier les accidents et situations d'urgence potentiels afin d'éviter les incidents.	modèle
24	Le tableau de bord du SME	Établir des indicateurs de performances pour suivre l'avancement du SME.	modèle
25	L'apprentissage par l'action	Lors de la mise en place du SME, des actions correctrices peuvent être appliquées si nécessaire.	modèle
26	Enregistrer les données clés du SME	Noter les actions effectuées, ainsi que les dates où les actions ont été effectuées	modèlent
27	Auditer le SME	Faire évaluer la conformité à l'interne des exigences du règlement EMAS et ISO 140001, au moins une fois par année.	modèle
28	Amélioration continue	Effectuer une revue de direction sur l'avancement du SME.	modèle
29	Communication externe, rapports et dialogues	Communiquer les résultats et l'avancement du SME, à l'aide de rapport public.	modèle
30	Audit et validation	Faire valider la déclaration environnementale du SME mis en place	modèle